



**MÁSTER OFICIAL EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS (MBA)  
CURSO ACADÉMICO  
2018-2019**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**PLACES-UP: LA PLATAFORMA COLABORATIVA DE  
TORRELAVEGA**

**PLACES-UP: THE COLLABORATIVE PLATFORM OF  
TORRELAVEGA**

AUTORA

CRISTINA GÓMEZ RUIZ

TUTOR

FRANCISCO JAVIER LENA ACEBO

FECHA

OCTUBRE,2019

## **AGRADECIMIENTOS**

Después de un año dedicado al MBA, una etapa donde he aprendido infinidad de cosas, no sólo útiles a nivel profesional, sino también a nivel personal, acabo este Trabajo de Fin de Máster cerrando un periodo lleno de sabiduría, compromiso, amistad y esfuerzo. Dedico este apartado a agradecer a todos aquellos que han estado presentes.

En primer lugar, me gustaría agradecer a todos los profesores, pero en especial a mi director del TFM, Francisco Javier Lena, que me ha aconsejado, ayudado y enseñado multitud de cuestiones plasmadas en este documento. También, a Francisco Manuel Somohano por su apoyo en la realización de la parte de contabilidad de este TFM.

En segundo lugar, a mis compañeros, que han hecho el periodo más ameno y me han transmitido grandes conocimientos.

Así mismo, a la Agencia de Desarrollo Local de Torrelavega, en especial a Juan Díaz por su implicación y creencia en el proyecto.

Igualmente, a los participantes del Focus Group que han contribuido ampliamente en el trabajo.

También a mis compañeros de trabajo de Ingram Micro que me han apoyado durante estos meses en los cuales he tenido que compatibilizar la vida laboral y académica.

Tendría que dedicar 100 páginas para agradecer a mi familia todo lo que han hecho por mí, en especial a mis padres, mi abuela, mis tías y mi hermano, quienes me han apoyado en todos los caminos que he emprendido y me han ayudado a conseguir mis metas.

Infine, a Mirko, per credere in me, in noi, ed essere così vicino stando così lontano.

## ÍNDICE

Resumen .....	2
Abstract .....	7
1. Introducción .....	8
2. Conceptos previos .....	10
2.1 Concepto de economía colaborativa y su relevancia actual.....	10
2.2 Concepto de negocio on-line y su relevancia actual .....	12
2.3 Modelo de negocio de Pop-Places: .....	15
3. Caso de estudio.....	19
3.1 Análisis del mercado nacional, regional y local.....	19
3.2 Viabilidad de Places-Up.....	26
3.2.1 Escenario realista del proyecto de viabilidad .....	30
3.2.2 Escenario positivo del proyecto de viabilidad.....	33
3.2.1 Escenario negativo del proyecto de viabilidad .....	35
3.2.3 Resultado del ejercicio bajo escenarios alternativos .....	37
4. Resultados del caso de estudio .....	38
4.1 Metodología.....	38
4.1 Resultados .....	44
4.1.1 Debilidades de Places-Up.....	44
4.1.1 Fortalezas de Places-Up .....	45
4.1.2 Modelo alternativo desde el punto de vista cuantitativo .....	46
5. Conclusiones .....	50
6. Bibliografía.....	52
ANEXO I:.....	55
ANEXO II:.....	56
ANEXO III:.....	57
ANEXO IV:.....	73

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES, GRÁFICOS Y TABLAS**

Ilustración 1: Tipología de clientes de Go Pop-Up .....	16
Ilustración 2: Página web de Go- Pop-Up .....	17
Ilustración 3: Cuenta de pérdidas y ganancias escenario realista .....	32
Ilustración 4: Cuenta de pérdidas y ganancias escenario positivo .....	34
Ilustración 5: Cuenta de pérdidas y ganancias escenario negativo .....	36
Ilustración 6: Cuenta de pérdidas y ganancias en la modificación del escenario realista .....	48
Ilustración 7: Balance de situación escenario realista .....	58
Ilustración 8: Balance de situación escenario positivo.....	59
Ilustración 9: Balance de situación escenario negativo .....	60
Ilustración 10: Cuenta de pérdidas y ganancias en el escenario positivo con variación del 25%.....	62
Ilustración 11: Balance de situación en el escenario positivo con variación del 25% ..	63
Ilustración 12: Cuenta de pérdidas y ganancias en el escenario positivo con variación del 75%.....	65
Ilustración 13: Balance de situación en el escenario positivo con variación del 75% ..	66
Ilustración 14: Cuenta de pérdidas y ganancias en el escenario negativo con variación del 25%.....	68
Ilustración 15: Balance de situación en el escenario negativo con variación del 25% .	69
Ilustración 16: Cuenta de pérdidas y ganancias en el escenario negativo con variación del 75%.....	71
Ilustración 17: Balance de situación en el escenario negativo con variación del 75% .	72
Ilustración 18: Balance de situación del modelo alternativo bajo el escenario realista	74
Gráfico 1: Tasa de desempleo cuatrimestral nacional (2005-2018).....	20
Gráfico 2: Tasa de desempleo cuatrimestral regional (2005-2018) .....	21
Gráfico 3: Tasa de desempleo cuatrimestral local (2006-2018) .....	22
Gráfico 4: PIB p/c Nacional (2005-2018).....	23
Gráfico 5: PIB p/c a nivel Regional (2005-2018) .....	24
Gráfico 6: Renta disponible bruta per cápita por municipio .....	25
Tabla 1: Rango de precios de alquiler mensual en Torrelavega.....	27
Tabla 2: Distribución de los precios .....	27
Tabla 3: Balance inicial .....	29
Tabla 4: Distribución de gastos .....	30
Tabla 5: Resultado previsto en el escenario realista .....	31
Tabla 6: Resultado previsto en el escenario positivo .....	33
Tabla 7: Resultado previsto en el escenario negativo .....	35
Tabla 8: Variaciones del resultado del ejercicio sobre el escenario realista .....	37
Tabla 9: Ventajas y desventajas de la metodología Focus Goup .....	39
Tabla 10: Participantes del Focus Group .....	40
Tabla 11: Objetivos del focus group.....	41

Tabla 12: Preguntas del Focus Group .....	42
Tabla 13: Debilidades de Places-Up .....	45
Tabla 14: Fortalezas de Places-Up .....	46
Tabla 15: Resultado previsto en la modificación del escenario realista .....	47
Tabla 16: Resultados del ejercicio del modelo alternativo en diferentes escenarios ...	49
Tabla 17: Resultado del ejercicio en el escenario positivo con variación del 25%.....	61
Tabla 18: Resultado del ejercicio en el escenario positivo con variación del 75%.....	64
Tabla 19: Resultado del ejercicio en el escenario negativo con variación del 25% .....	67
Tabla 20: Resultado del ejercicio en el escenario negativo con variación del 75% ....	70

## **RESUMEN**

Teniendo en cuenta el cambio cultural y tecnológico de los últimos años, surge la necesidad de motivar una renovación de los negocios y las ciudades desde el punto de vista social, económico y tecnológico.

Torrelavega es una ciudad de Cantabria que está sufriendo gravemente las consecuencias de la Gran Recesión, encontrándose en una situación bastante precaria en términos de desempleo y renta disponible bruta per cápita. Lo anterior, genera también un escenario negativo desde el punto de vista comercial y social.

Places-Up es una plataforma que combina los conceptos de economía colaborativa y negocios online convirtiéndose en un proyecto de viabilidad para llevar a cabo una renovación de Torrelavega. El negocio principal de Places-Up consiste básicamente en una web facilitadora de alquileres a corto plazo para la realización de eventos pop-up (eventos fugaces), poniendo en contacto a personas que buscan promocionar su marca o idea con propietarios de locales en alquiler.

Para determinar la viabilidad de un proyecto como el anterior, se ha realizado un estudio empírico a través de la metodología de focus group. Los focus groups son grupos de discusión cuidadosamente planeados para obtener percepciones sobre un área de interés en un ambiente permisivo y no amenazante donde los participantes respondan a las ideas y a los comentarios de la discusión. En la reunión grupal participaron propietarios de locales y emprendedores de Torrelavega, así como, un representante del sector público.

Los resultados revelaron las principales debilidades y fortalezas del modelo. Algunas de las debilidades iban dirigidas a la necesidad de colaborar con el sector público o de incluir servicios extraordinarios en la plataforma. Por otro lado, entre las ventajas del proyecto destacaba el crecimiento cultural y tecnológico que supondría instaurar esta plataforma colaborativa en Torrelavega, así como, la reactivación de las compras y el ocio en la ciudad. En definitiva, una solución muy positiva para mejorar el bienestar social y el desarrollo económico de la localidad del Besaya.

**Palabras clave:** Economía colaborativa, Negocios online, Eventos fugaces, Places-Up, Crecimiento económico.

## **ABSTRACT**

Taking into consideration the cultural and technological changes of the past years, a need has been created in order to motivate business reinvention, as well as, cities renovation in social, economic and technological terms.

Torrelavega is a city of Cantabria that is suffering massively the consequences of the Great Recession. This situation not only dropped down indicators as unemployment rate and gross disposable income per capita, but also, it had created a downbeat scenario from commercial and social perspectives.

Places-Up is a platform that combines concepts as Collaborative economy, E-business and E-commerce, becoming a feasibility and revolutionary project to implement in Torrelavega. Basically, Places-Up is a facilitator website that put in contact people with an idea, a start-up or a brand with owners of commercial premises, making possible renting places in short-terms conditions in order to organize pop-up events.

To establish the viability of the above project, an empirical study has been done using focus group methodology. A focus group is a gathering of deliberately selected people who participate in a planned discussion intended to provoke consumer perceptions about a particular topic of interest in an environment that is non-threatening. In this case, premises owners, entrepreneurs and the public sector have been participated in the group meeting.

Results have shown the main weaknesses and straightnesses of the model. Some of the drawbacks were focus on the need of collaboration between Places-Up and the public sector or in the requirement to the platform to offer some extra services. On the other hand, between the upsides, the cultural and technological growth that will create in Torrelavega and the upswing in terms of business and leisure, were highlighted.

In essence, an astonishingly positive solution to improve the social welfare and economic development of Torrelavega.

**Key words:** Collaborative economy, E-business, Pop-Up, Places-Up, Economic growth.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Los cambios de los últimos años están generando nuevos conceptos en lo económico y los negocios. Se habla de cambio cultural, de evolución o de compartir. Lo que sí es una realidad, es que el comercio y los negocios tradicionales están cambiando. Ahora, sirve innovar, sirve posibilitar una mayor accesibilidad a cualquier producto o bien. Ahora parece que es el turno de las economías colaborativas y los negocios online.

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Máster es estudiar la viabilidad de una plataforma colaborativa, Places-Up, en una ciudad como Torrelavega. La misma, es una ciudad cántabra comercialmente paralizada y estancada, que ha perdido el atractivo para comerciantes y consumidores. De hecho, según los últimos datos disponibles de 2017 la tasa de creación de empresas<sup>1</sup> en Torrelavega ha sido más baja que la tasa de abandono de empresas<sup>2</sup>; además, la primera sigue una tendencia descendiente, mientras que la segunda ascendiente (ICANE, 2017). Por su parte, Places-Up es una plataforma que consiste fundamentalmente en una web facilitadora de alquileres a corto plazo para la realización de eventos pop-up (eventos fugaces). Básicamente, pone en contacto a personas que buscan promocionar su marca o idea con propietarios de locales en alquiler. El objetivo es estudiar si popularizar un modelo de negocio con estas características en la localidad del Besaya, sería viable o no.

La estructura que se va a seguir para el logro del objetivo es la siguiente. En primer lugar, se realizará una revisión sobre los conceptos de economía colaborativa y negocios online. Ambos, son términos indispensables en el futuro económico de cualquier región. Así mismo, se explicará el modelo de negocio de Pop-Places, plataforma consolidada con un negocio de alquileres cortoplacistas y fuente de inspiración del modelo de Places-Up. Posteriormente, se realizará un estudio económico en términos de PIB per cápita, renta disponible bruta per cápita y tasas de desempleo desde el punto de vista nacional, regional y local durante el periodo 2005-2018. Este estudio determinará la situación económica y de bienestar de Torrelavega, para poder así, justificar el interés de la misma como ciudad que necesita la integración de un modelo innovador que la reactive en términos económicos, culturales y sociales. A continuación, se presentará el proyecto de viabilidad de Places-Up donde se realizará una aproximación en términos contables del primer año de funcionamiento de la plataforma. Este proyecto constará de una estimación bajo tres escenarios (realista, positivo y negativo) del resultado previsto, cuenta de pérdidas y ganancias y balance de situación.

Ahondando en el parte principal del estudio, determinar la viabilidad del proyecto de Places-Up, se llevará a cabo un trabajo de campo para determinar las fortalezas y debilidades del modelo y vislumbrarlo desde una perspectiva realista. Lo anterior, consistirá en realizar una investigación empírica con una metodología que acerca el proyecto a los usuarios finales. La misma, se basa en realizar grupos focales (focus group) con propietarios de locales y emprendedores de Torrelavega para que debatan las ventajas y las desventajas del modelo presentado. Esta investigación, permitirá

---

<sup>1</sup> Tasa de creación de empresas: Se calcula como el cociente entre el número de altas respecto al año anterior y el total de empresas.

<sup>2</sup> Tasa de abandono de empresas: Se calcula como el cociente entre en número de bajas respecto al año anterior y el total de empresas.



obtener los principales fallos del proyecto y proponer soluciones al respecto, así como, los aciertos para poder potenciarlos.

Por último, se esperan obtener unas conclusiones sólidas que permitan determinar si llevar a cabo o no este proyecto, y si se llevara, precisar si contribuye como mejora al desarrollo social y económico torrelaveguense, y por ende, de Cantabria, así como, en la generación de externalidades positivas desde el punto de vista cultural y tecnológico.

## **2. CONCEPTOS PREVIOS**

En este apartado se pretende realizar una revisión de los conceptos previos sobre los que se basa el Trabajo de Fin de Máster. Los mismos, son básicamente dos: Economía colaborativa y negocio on-line. A pesar de que se tratarán como términos independientes, su correlación económica y social es muy alta.

A continuación, no solo se procede a explicar teóricamente ambos conceptos, sino que se proporciona una justificación adecuada sobre el interés de los mismos. Además, se evidencia el alto potencial de Places-Up como proyecto de viabilidad que combina los términos anteriores tan importantes en la economía y la sociedad actual.

### **2.1 CONCEPTO DE ECONOMÍA COLABORATIVA Y SU RELEVANCIA ACTUAL**

El concepto de economía colaborativa es complejo de definir, principalmente, por ser un vocablo nuevo y heterogéneo. Lo anterior, contribuye a que existan múltiples acepciones aceptadas. Comúnmente, se entiende por economía colaborativa a los nuevos sistemas de producción y consumo de bienes y servicios surgidos a principios de este siglo gracias a las posibilidades ofrecidas por los avances de la tecnología de la información para intercambiar y compartir dichos bienes o servicios, que permiten reducir las asimetrías informativas y los costes de transacción que afectan a dichas actividades, a la vez que incrementan la escala en que se llevan a cabo y realizarlas de forma diferente a la tradicional (Alfonso Sánchez, 2016).

A pesar de que el concepto de economía colaborativa comienza a popularizarse en el s.XXI, la esencia de la misma se remonta a la antigüedad. Por ejemplo, se categoriza al trueque como concepto que influye el significado de economía colaborativa (Dredge & Gyimóthy, 2015).

El término original para referirse a la economía colaborativa fue consumo colaborativo, pero resultó ser insuficiente, ya que la economía colaborativa es más que consumo. También se utilizó el término economía entre pares (P2P) que se aplica a las organizaciones surgidas en torno al modelo, pero tampoco es correcto completamente ya que deja fuera otras formas de economía colaborativa. Asimismo, se han utilizado denominaciones como “sharing economy” basada en la idea de un socio-ecosistema económico donde se compartiera la creación, la producción, la distribución, el comercio y el consumo de bienes, resultado engañoso el término de compartir ya que la economía colaborativa implica un pago y no sólo un intercambio; o “platform economy” enfatizando con el nombre al instrumento que permite esta nueva realidad (Alfonso Sánchez, 2016).

A consecuencia de lo anterior, el término que se va a adoptar en este Trabajo de Fin de Máster es el de economía colaborativa, entendiéndolo como un concepto que engloba todos mencionados previamente. Es necesario entender la expresión como un conjunto de actividades heterogéneas, ya que existen muchas formas diversas de realizar economía colaborativa. Un ejemplo, puede ser Uber y Airbnb. La primera es una plataforma que permite a un usuario que realiza un trayecto en su vehículo y tiene sitios libres ponerse en contacto con otro usuario para compartir el trayecto (Uber, 2019). Airbnb es una plataforma que contacta a personas que quieren alquilar su casa con personas que buscan hospedarse (Airbnb, 2019). La heterogeneidad del concepto

también da lugar a un debate muy extenso formado en torno al mismo. Existen grupos muy polarizados sobre si esta nueva forma de comprar y vender es positiva o negativa para la sociedad (Gil, 2018). Algunos de los supuestos factores positivos que generan las economías colaborativas se podrían relacionar con la creación de ingresos extraordinarios, la ampliación de la oferta de bienes y servicios, la bajada de los precios de bienes y servicios o la reducción de la huella ecológica (Gil, 2018). Por otro lado, existen factores negativos para la sociedad. El principal es la falta de un cuerpo regulatorio específico, es decir, de un marco regulatorio cierto. Por lo tanto, se atiende a cada sujeto de una determinada forma y se valoran qué normas resultan aplicables en función de la situación diferenciada (Alfonso Sánchez, 2016). Así mismo, al ser un concepto tan heterogéneo la posibilidad de realizar un marco regulatorio común resulta, cuanto menos, complicada. No obstante, debido a la gran importancia que está adquiriendo el término se necesita tener un marco legal universal y fuerte que garantice el correcto funcionamiento de negocios colaborativos y no reinterprete la legislación existente.

La principal razón que justifica el interés de este concepto, es el gran crecimiento que los ingresos procedentes de actividades colaborativas están teniendo a nivel mundial. En España en 2017, ya representaban aproximadamente el 1,5% del PIB y las proyecciones a futuro estiman un crecimiento de cerca de un punto para 2025 (Paniagua, 2017).

A nivel europeo lo definen como un instrumento beneficioso que puede promover un mayor reparto de los activos y un uso más eficaz de los recursos, contribuyendo a cumplir la agenda de sostenibilidad de la UE y a la transición a la economía circular (Comisión Europea, 2019).

Según la encuesta del Eurobarómetro de 2017 sobre economías colaborativas (últimos datos disponibles a fecha de realización de este trabajo), Francia era el país que más utilizaba los medios colaborativos 36%, seguido de Irlanda 35% y Letonia 24%. Contrariamente, La República checa 7%, Malta 4% y Chipre 2% se situaban como los países más atrasados en este aspecto. España ocupaba una posición media en la clasificación con un 19% de utilización, por detrás de Rumanía 20% y por delante de Italia 17% (Parlamento Europeo, 2016).

La encuesta genera las siguientes conclusiones sobre el uso de plataformas colaborativas en Europa:

- En 2018 el 23% de los europeos usó plataformas colaborativas, en comparación al 17% de 2016.
- Los sectores más populares en el uso de las mismas son la acomodación y el transporte.
- Los jóvenes que viven en grandes ciudades tienen más tendencia al uso de plataformas colaborativas.
- El 88% de las personas que utilizaron este servicio lo recomendarían.
- Los encuestados señalaban como principal ventaja el fácil acceso al servicio, y como principal desventaja, la no claridad sobre las responsabilidades en caso de problemas.

(Comisión Europea, 2018)

Por lo tanto, no cabe duda de la gran importancia que las economías colaborativas cobrarán en el futuro económico de los países. Este imparable auge se da por la confluencia de tres factores: culturales, tecnológicos y económicos.

Desde el punto de vista cultural, la popularización de internet y de plataformas digitales colaborativas a través de la red, genera una predisposición a participar en modelos colaborativos fuera de ellas. Esta característica se da especialmente en los nativos digitales (Cañigüeral, Gracia, & Tamayo, 2015).

Respecto al factor tecnológico, es el que motiva el acercamiento a desconocidos o pseudodesconocidos. Las tecnologías han propiciado un clima de confianza y colaboración. Así, se genera que la gente se conozca online y comparta offline (Cañigüeral, Gracia, & Tamayo, 2015).

Económicamente, situaciones como la crisis mundial y la disminución de la renta media han contribuido a que la economía colaborativa se forjara camino convirtiéndose en una fuente de ingresos extraordinaria para paliar los efectos negativos de lo anterior (Cañigüeral, Gracia, & Tamayo, 2015).

En este TFM se propone a Places-Up, plataforma basada en economía colaborativa ya que es una forma de negocio diversa a la tradicional que pone en contacto a arrendadores y arrendatarios para alquilar espacios por días, reduciendo los costes de transacción y las asimetrías informativas, como un símbolo de confluencia de los factores anteriores. Por lo tanto, de acuerdo con la teoría, favorecerá el crecimiento y el desarrollo de Torrelavega.

## **2.2 CONCEPTO DE NEGOCIO ON-LINE Y SU RELEVANCIA ACTUAL**

La revolución tecnológica que está experimentando el mundo unida a los cambios sociales que la misma ha producido obliga a la sociedad y a la economía a adaptarse. Desde el punto de vista empresarial esta nueva tendencia da lugar al concepto de comercio electrónico, y más ampliamente, al concepto de negocio electrónico.

Se puede definir comercio electrónico (E-commerce) como el uso de internet para comprar, vender, transportar o tratar datos, productos o servicios. Si la definición que se utiliza es para describir no solo el hecho de comprar y vender bienes o servicios, sino también al factor de conducir todo el negocio empresarial de manera online, como por ejemplo, dar el servicio a los consumidores, colaborar con socios comerciales, y promover transacciones electrónicas en la organización, entonces el término justo es el de negocio electrónico (E-business) (Turban, King, Lee, Liang, & Turban, 2015).

Siguiendo la lógica anterior, en este TFM se utilizará el término de negocio electrónico o E- business, ya que el proyecto de viabilidad propuesto (Places-Up) plantea un modelo de negocio plenamente online que incorpora más acciones electrónicas que el mero hecho de vender un servicio.

E-business y E-commerce son utilizados tanto por empresas de nueva creación como por las ya existentes que se fundamentaban en modelos de negocio tradicionales. Las mismas, han tenido que adaptarse para poder sobrevivir en el mercado asumiendo las nuevas demandas sociales.

Un ejemplo de empresa consolidada en un negocio tradicional, la restauración, es *Starbucks*. La empresa americana ha entrado en el negocio online por medio de la comercialización de una serie de productos, en muchas ocasiones exclusivos, a través de su página web. Esto implica que los clientes online pueden adquirir productos Starbucks tradicionales como café o té, así como, otros productos que solo están disponibles en determinados establecimientos físicos del mundo. Además, el cliente podrá disfrutar de promociones solo disponibles de manera online (Turban, King, Lee, Liang, & Turban, 2015). Por lo tanto, la comercialización por internet permite a los clientes acceder a un grupo de productos mucho más amplio de una forma más sencilla y cómoda.

El E-business no se limita solo a ser B2C (Business to Consumer), es decir, comercialización desde la organización al cliente, sino que también incluye el formato B2B (Business to Business), comercialización de empresa a empresa. Estas dos formas serían las categorías más relevantes dentro de los negocios online (Turban, King, Lee, Liang, & Turban, 2015). Así mismo, existen otras formas de negocio online como C2C (Consumer to Consumer), relación comercial entre consumidores y modelo que se utiliza en este TFM; B2G (Business to Government), comercio entre empresa y gobierno; o C2G (Consumer to Government), relación entre consumidor y gobierno (SHEMET, 2012).

A continuación, se mencionan las principales ventajas e inconvenientes del E-business.

Las ventajas son las siguientes:

- Los modelos de negocio online son rápidos y tienen un coste más reducido que un negocio físico.
- Los negocios online son accesibles cualquier día de la semana y a cualquier hora, es decir, desaparecen los horarios comerciales.
- Cuentan con una regulación más permisiva que los comercios tradicionales.
- Tienen mucha flexibilidad geográfica, ya que la única condición de accesibilidad al mismo es tener conexión a internet.
- Tienen una mayor exposición, ya que pueden acceder personas de todo el mundo.

Por otro lado, las desventajas son:

- Estás más expuesto a problemas técnicos relacionados con la conexión a internet.
- Es un mercado muy competitivo, ya que la mayoría de las empresas han pivotado su estrategia en el E-business.
- No asegura garantías de éxito. Es complicado lograr un buen posicionamiento en la red, éste requiere, especialmente, de grandes esfuerzos de marketing.
- Se pierde el contacto directo con el cliente lo cual puede desembocar en un clima de desconfianza por parte del mismo a la hora de comprar.

(Nombela, 2019)

Por lo tanto, el crecimiento del E-business es una realidad mundial. Centrándonos exclusivamente en una perspectiva europea, el informe sobre E-commerce 2019 de la Comisión Europea permite destacar los siguientes datos:

- Entre los 19 países analizados en el informe sobre E-commerce de la Comisión Europea, suman un total de 75.000 empresas dedicadas al E-commerce o E-business. Además, el E-commerce genera 1 de cada 7 puestos de trabajo europeos, especialmente entre los jóvenes; es decir, contribuye a generar trabajo para 29 millones de europeos.
- El norte de Europa concentra las regiones que tienen la mayor penetración de internet.
- En 2018 Islandia tenía el porcentaje de penetración de internet en la población más alta, siendo del 99%.
- La compra online va desde 88% en Suiza al 22% en Ucrania.
- El informe de E-commerce B2B europeo concreta que el comercio electrónico supone 621 millones de euros en 2019, habiendo crecido un 13% respecto de 2013. La mayoría de los negocios E-commerce se concentran en el oeste de Europa.
- El norte de Europa tiene el gasto más alto por E-shopper<sup>3</sup>.
- Los portugueses son los que más preocupación presentan sobre la seguridad en la compra online.
- Kosovo y Montenegro son los más proclives a comprar en una tienda tradicional en vez de online.

(Ecommerce Europe, 2019)

En España los principales datos sobre E-commerce son:

La penetración de internet se da en el 88% de la población. De este porcentaje el 63% son E-shoppers. Los principales métodos de pago en la compra de internet son con tarjeta de crédito o débito, con PayPal o en efectivo en la entrega. Los métodos de entrega más populares son en casa o en la oficina. Las empresas más consolidadas en la venta online en España son Amazon, Carrefour, el Corte Inglés, Mediamark o Zalando. Por su parte las plataformas más visitadas son Amazon, Ali-Express y EBay (Ecommerce Europe, 2019).

Lo anterior, corrobora la importancia de los negocios online en nuestros días y enfatiza el gran potencial que tienen en la economía de los países europeos. Por lo tanto, justifica la necesidad de que las empresas existentes se adapten a los nuevos tiempos, así como, de empujar a las nuevas empresas en la creación de modelos de negocio competitivos digitalmente.

Es importante mencionar que la mayoría de los modelos de negocio basados en economías colaborativas se basan en una modalidad online. Un ejemplo puede ser Airbnb, que como se ha explicado en el apartado 2.1, se establece en torno a una plataforma web. Éste es el caso de Places-Up, que se fundamenta en un modelo online C2C, siendo una plataforma que soporta un sistema de comercialización y transacciones a través de la web.

---

<sup>3</sup> E-shopper: Se refiere a la persona que compra por internet.

## **2.3 MODELO DE NEGOCIO DE POP-PLACES:**

En este apartado se busca clarificar el significado de evento Pop-Up. Las tiendas pop-up o eventos pop-up, son simplemente tiendas o eventos fugaces. Es decir, tiendas temporales o eventos temporales que sirven para dar a conocer una marca o idea en diferentes lugares, ampliando la cuota de mercado y, en definitiva, el beneficio empresarial. Ofrecen la posibilidad de alquilar locales, espacios en centros comerciales, contenedores, ubicaciones espaciales o tiendas en formato clásico etc., para mostrar una idea o una marca. Además, ofrece la oportunidad de hacerlo desde una perspectiva multinacional lo que simplifica el proceso de internacionalización.

Los eventos Pop-up son una nueva tendencia que ofrece una experiencia de compra única, y es por ello, que muchas empresas están utilizándolo como alternativa a la experiencia de compra habitual. Es una tendencia al alza en ciudades como Londres, donde el año pasado se hicieron alrededor de 10.000 contrataciones fugaces (Protocolo IMEP, 2016).

Además, los Pop-ups stores son utilizados por marcas prestigiosas a nivel internacional, que realizan eventos Pop-Up como parte de su publicidad, como por ejemplo El Ganso, Desigual, Jaguar, Replay, Oakley, Leroy Merlin, Kenay Home, Etsy, Groupon, Corona, Facebook o KLM (Conector, 2018).

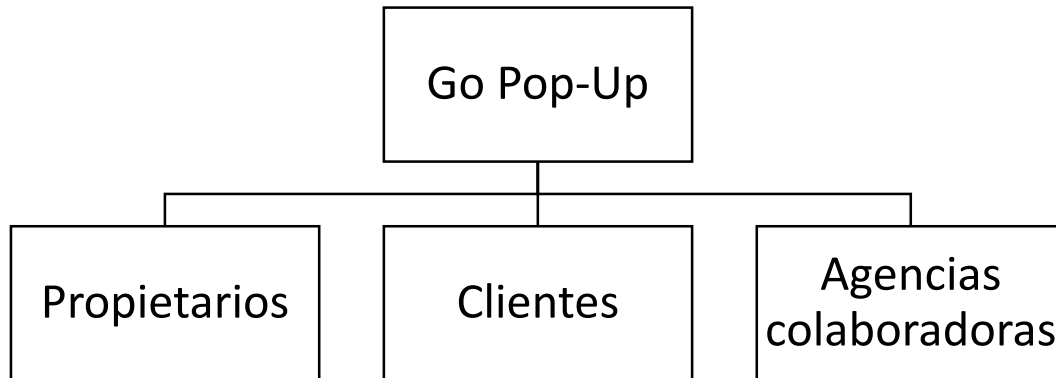
Existen numerosas plataformas que realizan alquiler acelerado de espacios, como What a Space en Italia, Pop Scout en Hong Kong, o My Pop-Corner en Francia. En España, existen Pop-Up Store Spain, sin embargo, es Go Pop-UP la que tiene mayor cuota de mercado (Conector Startup Accelerator, 2018).

Pop-Places es una plataforma que nace en España 2014 de la mano de los emprendedores Karen Prats y David Pérez, constituyéndose como el primer Marketplace de alquiler de espacios por días español. Es una web que posibilita a propietarios de locales publicitar su espacio para alquilarlo. Un modelo de negocio similar es la plataforma Go-PopUp con sede en Berlín, con la que la empresa española se fusionó en 2016, entrando a formar parte del mercado europeo bajo el nombre de la segunda. Lo anterior, le da la oportunidad a la plataforma Pop-Places de expandirse internacionalmente en Europa, Asia y Latinoamérica. En el año previo, ambas empresas consiguieron una facturación de 1 millón de euros y parece que siguen creciendo (ABRAINVEST, 2017).

El eslogan que utilizan para definirse es: “Espacios para tu idea”, ya que es exactamente lo que proporcionan, entre todas las opciones de locales disponibles en su web se puede elegir la que más se acerque al modelo de negocio de la empresa que quiere realizar el evento pop-up (GOPOP-UP, 2019).

Dado que la empresa se dedica a realizar una intermediación entre personas que poseen un local y personas interesadas en realizar los eventos, su cartera de clientes se fragmenta en tres categorías. Ver ilustración 1.

### Ilustración 1: Tipología de clientes de Go Pop-Up



*Fuente: Elaboración propia a partir de (GOPOP-UP, 2019).*

La propuesta de valor también queda segmentada según la anterior clasificación:

- Para los propietarios de los locales la propuesta se basa en ofrecer liquidez y mayor retorno de inversión en el negocio de alquiler de espacios.
- Para las marcas, los arrendatarios, GoPop-Up ofrece la posibilidad de aumentar los clientes en el momento de tiempo que elijan y en el lugar que prefieran.
- Por último, para las agencias y colaboradores, aseguran que optimiza su dedicación e impresiona a sus clientes.

(GOPOP-UP, 2019)

Asimismo, las ventajas que ofrece a cada grupo de clientes son las siguientes:

- A los propietarios: aumentar el ingreso del alquiler por día en comparación con el alquiler a largo plazo (entre dos y cinco veces más), gestión del pago por adelantado y protección con seguros estándar.
- A las marcas: ofrece la posibilidad de acceder a más y mejores espacios equipados para las necesidades que precisen, con un bajo coste y un bajo riesgo. Estiman un ahorro de alrededor el 80% en costes de instalación. Además, aseguran que los eventos fugaces son sinónimo de una mejor experiencia para el cliente.
- A las agencias: permite ampliar la cartera de clientes internacionales, ahorrar en el tiempo de externalización de los proyectos, aumentar la transparencia en costes y disponer de espacios singulares.

(GOPOP-UP, 2019)



Por lo tanto, Go-PopUp se definen como la solución definitiva para resolver todos los problemas que supone alquilar un espacio de forma temporal. Por otro lado, cubren otra función, la de aconsejar al arrendatario la mejor opción para publicitar su marca.

Ilustración 2: Página web de Go- Pop-Up



Fuente: (GOPOP-UP, 2019)

El modelo de negocio funciona de la siguiente forma: los precios de los alquileres los establece el propietario, y el alquiler se debe pagar por adelantado, la plataforma cobra un 15% de precio del local como comisión al anunciante y un 5% del mismo precio al arrendatario (ABRAINVEST, 2017).

Por el lado de los propietarios, el mecanismo consiste en registrarse y cumplimentar los datos sobre el local. Es muy importante escoger adecuadamente las fotografías y las palabras que se van a publicar en la página web. A continuación, solo tienen que difundir por redes sociales u otras vías publicitarias el local, especificando que eres un propietario de la comunidad GoPop-Up y esperar a recibir ofertas de interesados.

Por otro lado, la forma en la que se accede a un negocio es bastante sencilla. Primeramente, hay que seleccionar el país donde interesa realizar el evento Pop-up, la línea de negocio principal de la empresa, el presupuesto del que se dispone y dónde se quiere instalar el evento. Inmediatamente, se recibe un correo electrónico que proporciona un usuario privado; entrando a formar parte de la comunidad GoPop-Up. A continuación, se puede empezar a elegir entre la gran variedad de locales disponibles. En la página web dispone, además, de información sobre casos de éxito y consejos para

empezar a realizar satisfactoriamente este tipo de actividad. Así mismo, la plataforma ofrece un servicio telefónico, lo cual ayuda a forjar una relación más estrecha con el cliente, fomentando un clima de confianza y simplificando el proceso de compra.

Como ya se ha comentado, en este TFM se propone el proyecto de viabilidad de Places-Up, plataforma colaborativa basada en el alquiler de espacios a corto plazo, que se basa en el modelo de negocio de Pop-Places.

### 3. CASO DE ESTUDIO

En este apartado se realiza un proyecto de viabilidad de la plataforma web “**Places-Up**” que operaría en Torrelavega, Cantabria, basada en un modelo de negocio similar a la plataforma Pop-Places creada en 2014 en España y previamente explicada en el apartado 2.3.

Por lo tanto, para justificar el interés de implementación del proyecto en Torrelavega, se ha realizado previamente un estudio en términos de PIB per cápita, renta disponible bruta per cápita y tasa de desempleo del mercado español, cántabro y torrelaveguense, es decir, a nivel nacional, regional y local. Posteriormente, se presenta el proyecto de viabilidad de Places-Up, que se ha estimado siguiendo los resultados de la actividad de Pop-Places. Para cubrir todos los escenarios posibles, el proyecto se ha valorado en tres situaciones, positiva, realista y negativa.

#### 3.1 ANÁLISIS DEL MERCADO NACIONAL, REGIONAL Y LOCAL

En primer lugar, se estima necesario realizar un estudio que permita obtener una visión general y realista de la situación económica actual de la localidad del Besaya. Para ello se considerarán dos indicadores económicos, el PIB per cápita (PIB p/c) y la tasa de desempleo.

El PIB p/c es un indicador que mide la relación entre el conjunto de bienes y servicios producidos en un lugar durante un periodo de tiempo determinado, generalmente un año. Por otro lado, la tasa de desempleo es el porcentaje de personas desempleadas<sup>4</sup> en relación con la población activa<sup>5</sup>. A continuación, se detallan las expresiones de ambos indicadores:

$$\text{PIB p/c} = \frac{\text{PIB}}{\text{Población}}$$

$$\text{Tasa de desempleo} = \frac{\text{Parados}}{\text{Población Activa}} \times 100$$

Los mismos, son las que se han considerado más relevantes en el estudio económico, ya que su evolución y cuantía marcaran el rumbo del crecimiento económico sostenible de la ciudad. El crecimiento económico sostenible es aquel que sustenta el crecimiento económico a largo plazo, así como a su vez, satisface necesidades de los ciudadanos (Banco Mundial, 2018). El PIB per cápita es el principal indicador para asesorar sobre

<sup>4</sup> Se consideran personas desempleadas aquellas de más de 16 años que no tienen empleo, están disponibles para trabajar y buscan trabajo activamente (INE, 2019).

<sup>5</sup> La población activa se compone por aquellas personas de 16 años o más, que suministran mano de obra para la producción de bienes y servicios o están disponibles y en condiciones de incorporarse a dicha producción. Se subdividen en ocupados y parados (INE, 2019).

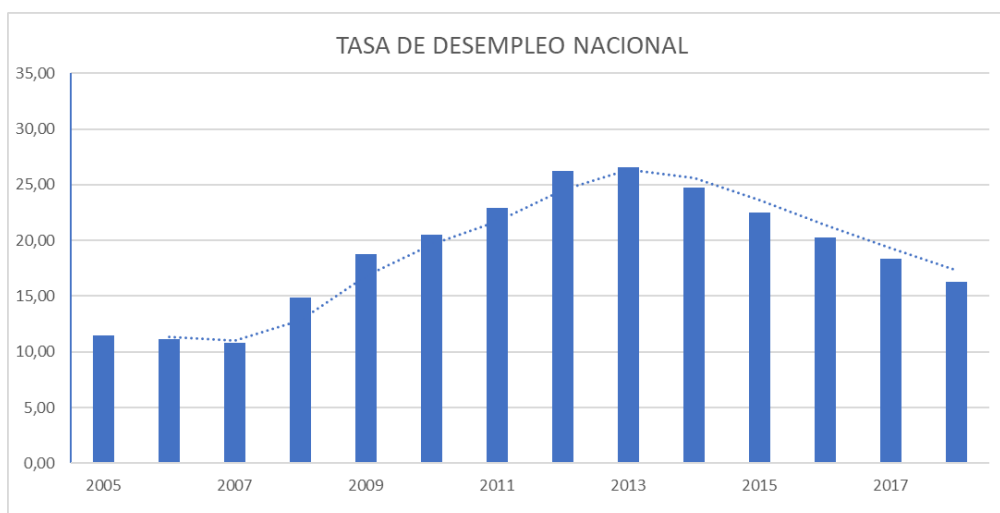
crecimiento, desarrollo y bienestar de una economía (Banco Mundial, 2019). Por otro lado, la tasa de desempleo se constituye como una de las principales medidas de productividad laboral, indicador de crecimiento económico que evalúa la capacidad económica de un país para crear y mantener oportunidades de empleo decente con una remuneración justa y equitativa (Banco Mundial, 2019).

Por otro lado, el periodo de estudio que se considerará es desde el año 2005 hasta el 2018<sup>6</sup>. Esta elección está dirigida a estudiar tres cuestiones. Primeramente, a determinar la tendencia que seguían ambos indicadores antes de la crisis de 2007. A continuación, a analizar los efectos de la Gran Recesión en la economía torrelaveguense. Por último, a estudiar el comportamiento que siguió la economía posterior al 2014, año de inicio de la recuperación económica, y su tendencia actual.

En los datos que se exponen a continuación sobre desempleo solo se han tenido en cuenta aquellos correspondientes al cuarto trimestre. Los mismos, a nivel nacional y regional han sido obtenidos de la encuesta de población activa realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE). La encuesta de población activa (EPA) se realiza desde 1964, siguiendo una metodología actualizada en 2005. Se trata de una investigación continua y de periodicidad trimestral dirigida a las familias, cuya finalidad principal es obtener datos de la fuerza de trabajo y de sus diversas categorías. La misma, utiliza una muestra de 65.000 familias españolas, el equivalente a, aproximadamente, 160.000 personas (INE, 2019). Por otro lado, los datos a nivel local han sido obtenidos de DatosMacro, con primer dato disponible en 2006.

A continuación, se exponen las gráficas en forma de diagrama de barras, dónde cada una representa la tasa de desempleo durante el periodo de tiempo analizado. Igualmente, se ha añadido en el gráfico una línea de tendencia calculada con la media móvil, la cual de forma más visual permite observar la evolución temporal del desempleo.

**Gráfico 1: Tasa de desempleo cuatrimestral nacional (2005-2018)**



*Fuente: Elaboración propia con datos de (INE, 2019)*

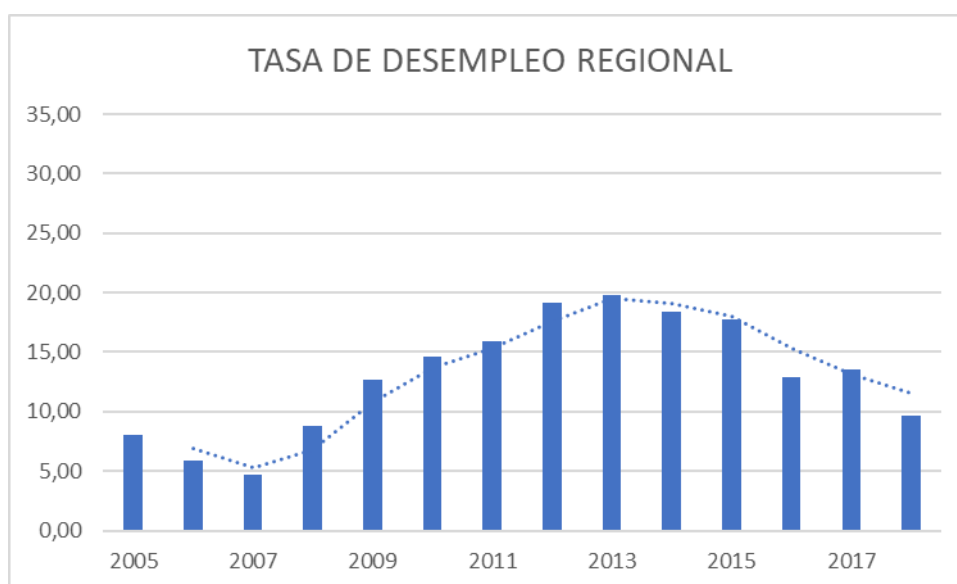
<sup>6</sup> Últimos datos disponibles a fecha de realización de este trabajo.

Para interpretar correctamente el gráfico, es necesario partir de la premisa de que en España, por definición, existe un paro estructural<sup>7</sup>, originado por la estructura económica del país. Esto implica que España no ha obtenido durante los años de democracia un paro inferior al 7% (BBVA, 2015).

En este sentido, vemos que la situación en 2005 era de bonanza económica, con tasas de desempleo en torno al 12%. Esto se mantuvo hasta 2008 donde el desempleo comienza a crecer exponencialmente debido a la Gran Recesión, alcanzado en 2013 la mayor tasa registrada del 26,53%. Posteriormente, la tendencia que sigue el paro a nivel nacional es a la baja, dando lugar a una recuperación paulatina de la economía, así en 2018 la tasa era 16,26%.

En general, se debiera esperar que la tendencia del desempleo a nivel regional y local sea parecida. Por lo tanto, lo que interesa es ver si las tasas de paro en ambos niveles eran superiores a la media nacional, y si fuera así, cuál es el motivo.

**Gráfico 2: Tasa de desempleo cuatrimestral regional (2005-2018)**

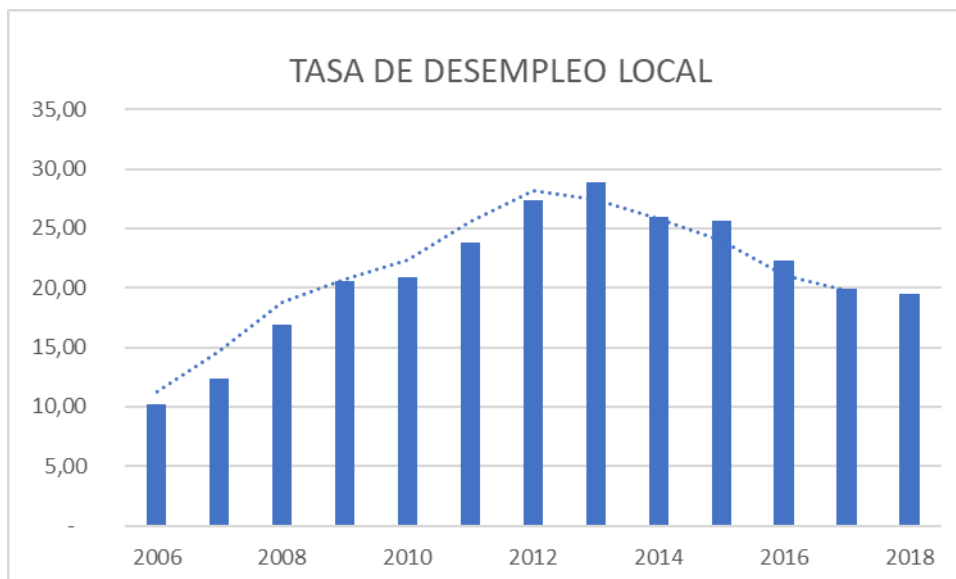


*Fuente: Elaboración propia con datos de (INE , 2019)*

En el ámbito regional se pueden observar tasas de desempleo inferiores a las nacionales durante los años previos a la crisis económica de 2007. En 2008 aparece un crecimiento exponencial del desempleo alcanzando su máximo en 2013 con una tasa de 19,81%. Esta cifra es bastante inferior a la nacional, lo que supone que los efectos de la crisis económica, en términos de desempleo en Cantabria, fueron inferiores a otras comunidades autónomas españolas.

En 2014 se empieza a observar una recuperación del desempleo, interrumpida en 2017. Sin embargo, en 2018 los resultados mejoran de nuevo.

<sup>7</sup> Desempleo constante, de carácter largoplacista, que no se ve afectado por políticas relacionadas con la Demanda Agregada.

**Gráfico 3: Tasa de desempleo cuatrimestral local (2006-2018)**

*Fuente: Elaboración propia con datos de (DATOSMACRO, 2019)*

Por último, a nivel local se puede comprobar que antes de 2008 los niveles de desempleo eran superiores a las regionales (prácticamente el doble en 2006), y similares a los valores nacionales. Sin embargo, los efectos de la crisis económica afectaron importantemente a la localidad alcanzando su tasa máxima de desempleo en 2013 con un 28,91%, superior en dos puntos a la tasa nacional y en 9 puntos a la regional.

Posteriormente, ha existido una paulatina recuperación, aunque muy por debajo de las cifras anteriores a la Gran Recesión. En 2018, con una tasa de desempleo de casi el 20%, deja visible la complicada situación económica que atraviesa la comarca del Besaya.

Por lo tanto, los datos de desempleo evidencian la situación complicada que atraviesa España, Cantabria y Torrelavega en la actualidad. Esta condición, genera la necesidad de encontrar soluciones alternativas que potencien la generación de empleo y la creación de ingresos.

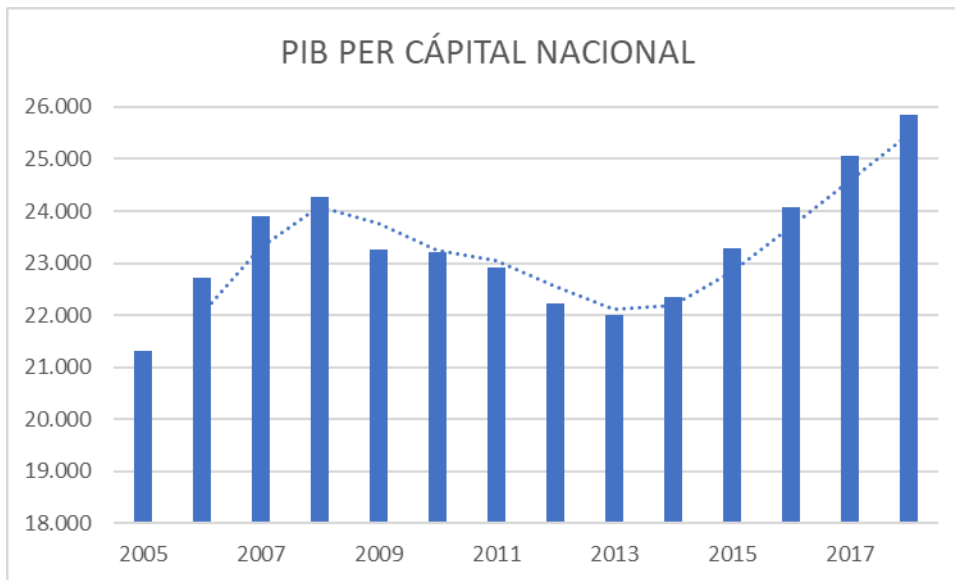
Teniendo en cuenta que en Torrelavega se necesita reactivar la tasa de ocupación, y dos de las tendencias más importantes en la generación de empleo y crecimiento económico son las economías colaborativas y los negocios online, se propone a Places-Up como posible solución para mejorar la situación precaria descrita.

En lo que respecta a los datos sobre PIB per cápita, las cifras han sido extraídas de las cuentas económicas- contabilidad regional de España que publica el INE. La Contabilidad regional de España (CRE) es una operación estadística que el INE viene realizando desde el año 1980 y cuyo principal objetivo es ofrecer una descripción cuantificada, sistemática y lo más completa posible de la actividad económica regional en España (comunidades autónomas y provincias), durante el período de referencia

considerado. La Contabilidad Nacional de España (CNE) se integra a la CRE (INE, 2019).

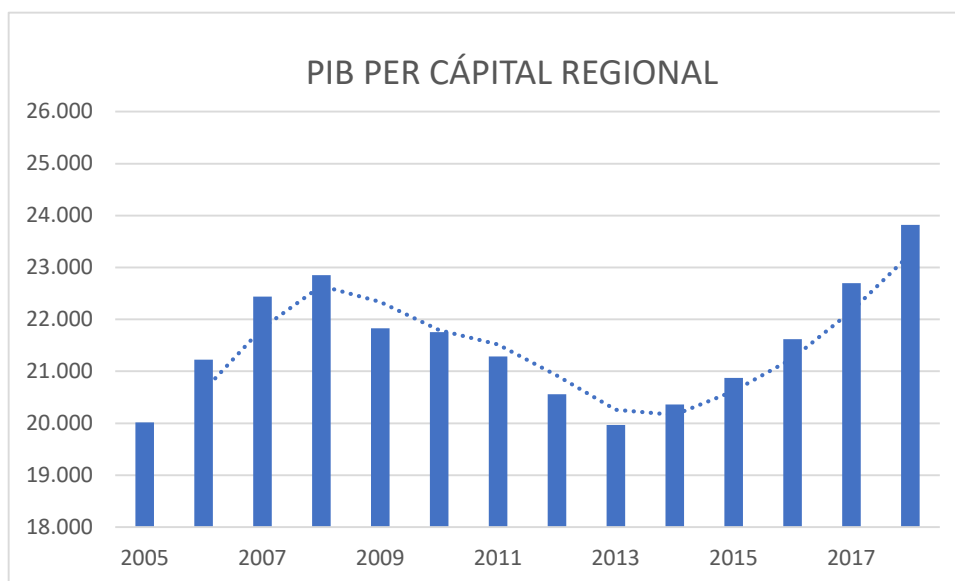
En correlación con lo anterior, los resultados correspondientes al PIB p/c se presentan en diagramas de barras complementados con la media móvil, para el periodo desde 2005 a 2018.

**Gráfico 4: PIB p/c Nacional (2005-2018)**



*Fuente: Elaboración propia con datos de (INE, 2019)*

A nivel nacional, como se puede ver en el gráfico anterior, el bienestar de la economía española se fundamentaba en una trayectoria positiva, que se invirtió a partir de 2008 con el estallido de la Gran Recesión. Una vez superados los devastadores efectos de la crisis económica, el PIB p/c vuelve a crecer en 2013. A partir de ese año, la recuperación viene marcada por un crecimiento continuo que llega hasta el día de hoy. Por lo tanto, el bienestar de la economía española sigue una tendencia cíclica y paralela al ciclo económico. Cabe destacar, que al contrario de lo que sucede con las tasas de desempleo, los niveles más altos de bienestar se registran en la actualidad y no antes de la recesión. En este sentido, alcanza su valor máximo en 2018 con una cifra de 25.854 euros por habitante.

**Gráfico 5: PIB p/c a nivel Regional (2005-2018)**

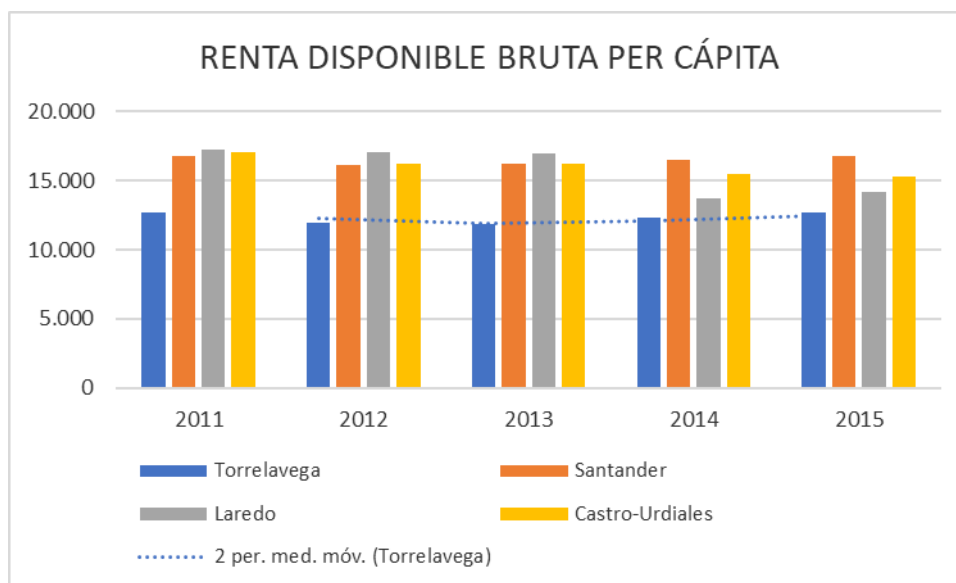
*Fuente: Elaboración propia con datos de (INE, 2019)*

En el ámbito regional la tendencia es la misma, sin embargo, los valores son mucho más bajos que los nacionales. En general, se detectan caídas más profundas y crecimientos más pronunciados que a nivel nacional. El valor máximo, también corresponde con el año 2018 siendo de 23.817 euros por habitante, aproximadamente 2.000€ menos que en el caso anterior. En definitiva, los niveles de bienestar de Cantabria son peores que la media nacional. Esta situación, es la opuesta a la analizada con las tasas de desempleo.

A pesar de haber contactado con el ICANE para poder presentar unos datos de PIB p/c local y continuar con la comparación, la inexistencia de datos sólidos en términos de esta variable obliga a buscar una alternativa. Por lo tanto, siguiendo con las indicaciones del propio ICANE, se utilizarán datos relativos a renta disponible bruta per cápita, calculados únicamente entre 2011 y 2015. La misma, es un indicador representativo del nivel de vida y bienestar de una población que proporciona una visión ajustada de la capacidad de gasto y ahorro de las economías domésticas y de los procesos de redistribución y transferencias de rentas que existen en un sistema económico (ICANE, 2011).

Para poder obtener unas conclusiones más sólidas sobre la situación torrelaveguense, se ha comparado este indicador con otros municipios como Santander, Laredo y Castro-Urdiales.



**Gráfico 6: Renta disponible bruta per cápita por municipio**

*Fuente: Elaboración propia con datos de (INE, 2019)*

Como se puede observar en el gráfico anterior, la situación en Torrelavega es la peor de las estudiadas. Su renta es la más baja, alcanzando el valor mínimo de 11.908€ en 2013. Parece que se está recuperando ligeramente, aunque el valor de 2015 de 12.664€ está muy por debajo de Santander (16.794€), Laredo (14.160€) o Castro-Urdiales (15.343€).

Por lo tanto, en general se puede hablar de una recuperación económica que beneficia la economía y a la posibilidad de iniciar nuevas actividades. Por otro lado, si se analiza la bajísima renta disponible bruta per cápita de Torrelavega en comparación con otros municipios, se extrapolan los resultados de PIB p/c de Cantabria, inferiores a la media nacional, a Torrelavega y se observan los datos de desempleo de la localidad del Besaya, se puede categorizar a la situación económica y social de la ciudad como precaria en términos de bienestar y empleo. Esta situación justifica la elección de Torrelavega como ciudad dónde se puede poner en marcha el nuevo proyecto de Places-Up, contribuyendo a mejorar su situación económica y social a través de la regeneración de la ciudad con la introducción de un modelo innovador que ayude a reactivar su actividad comercial.

### 3.2 VIABILIDAD DE PLACES-UP

Como ya se ha comentado, dada situación económica negativa de Torrelavega se ha valorado la posibilidad de aprovechar ese escenario para, con una idea innovadora, reactivar el consumo, el empleo, y la economía en general. **La consecuencia última radicaría en generar desarrollo económico aprovechando los locales vacíos de la ciudad.**

Places-Up es una plataforma que consiste básicamente en una web facilitadora de alquileres a corto plazo para la realización de eventos pop-up (eventos fugaces). Lo anterior, reside en que determinadas marcas o personas les interesa alquilar un local de forma temporal para realizar muestras o presentar su idea en diferentes puntos geográficos. Por lo tanto, el modelo de negocio se basa en publicar en la página web determinadas ofertas de locales acondicionados, para ser alquilados por diferentes perfiles que deseen dar a conocer su idea. La empresa es una Start-up que pone en contacto a inquilinos y propietarios de espacios verificados y de confianza en Torrelavega, para desarrollar una idea y comercializar su marca. Es una propuesta transformadora que facilita el alquiler a corto plazo, aumentando los beneficios de quien renta y disminuyendo los costes de quien alquila.

Por lo tanto, este modelo tendrá dos grupos de clientes diferenciados, arrendadores y arrendatarios. A su vez, hay que distinguir entre los mismos, ya que varían en función del tipo de local, su ubicación, su acondicionamiento y los metros cuadrados. Así, se clasificarán los locales en cinco categorías y, por lo tanto, se segmentarán los arrendadores (anunciantes) y los arrendatarios (alquilados) en cinco estratos de acuerdo con la categorización anterior.

Los grupos serán:

- **A:** locales de más de 200 m<sup>2</sup>
- **B:** locales entre 200 y 100 m<sup>2</sup>
- **C:** locales entre 100 y 70 m<sup>2</sup>
- **D:** locales entre 70 y 50 m<sup>2</sup>
- **E:** locales menores a 50m<sup>2</sup>

La clasificación en categorías se ha realizado después de analizar diferentes locales que hay en alquiler en Torrelavega que, en general, tienen entre 200 m<sup>2</sup> y 50 m<sup>2</sup> (Yaencontre, 2019).

Los arrendadores pagarán una cuantía mensual determinada a la plataforma en función del tipo de local y, por otro lado, los arrendatarios pagarán un 15% de la cuantía como comisión. Las cuantías han sido calculadas siguiendo la siguiente lógica: dado que Places-Up se encarga de, aproximadamente, la mitad del trabajo en el alquiler de un espacio (darle visibilidad en su página web, poner en contacto a inquilino y propietario, mediar entre ambos en las negociaciones, ofrecer una seguridad a ambos); es justo que reciba la mitad de la cuantía del alquiler mensual que el propietario pide por el local. En este sentido, se ha estimado que las cuantías mensuales que en Torrelavega se piden, en función de los metros cuadrados y la ubicación de los locales, son las siguientes:

**Tabla 1: Rango de precios de alquiler mensual en Torrelavega**

<b>Locales de +200 m<sup>2</sup></b>	Más de 1000€
<b>Locales entre 100 m<sup>2</sup> y 200 m<sup>2</sup></b>	Entre 800€ y 850€
<b>Locales entre 70 m<sup>2</sup> y 100 m<sup>2</sup></b>	Entre 600€ y 700€
<b>Locales entre 70 m<sup>2</sup> y 50 m<sup>2</sup></b>	Entre 400€ y 300€
<b>Locales de -50 m<sup>2</sup></b>	Menos de 300€

*Fuente: Elaboración propia a partir de (Idealista, 2019) y (Yaencontre, 2019)*

Por lo tanto, la distribución de precios según el tipo de local para anunciantes y alquilados es:

**Tabla 2: Distribución de los precios**

<b>Precios de venta</b>	<b>€</b>
<b>Anunciantes A</b>	500,00 €
<b>Anunciantes B</b>	450,00 €
<b>Anunciantes C</b>	300,00 €
<b>Anunciantes D</b>	200,00 €
<b>Anunciantes E</b>	150,00 €
<b>Espacios alquilados A</b>	75,00 €
<b>Espacios alquilados B</b>	67,50 €
<b>Espacios alquilados C</b>	45,00 €
<b>Espacios alquilados D</b>	30,00 €
<b>Espacios alquilados E</b>	22,50 €

*Fuente: Elaboración propia*

A continuación, se pretende estimar la cuenta de pérdidas y ganancias y el balance financiero de Places-Up. La realización de lo anterior, implica utilizar como referencia el modelo y los datos de Pop-Places, que por otro lado, son bastante escuetos. Por lo tanto, a lo largo de la realización del proyecto de viabilidad se encuentran algunas limitaciones.

Para poder cubrir todos los escenarios posibles, se realizarán varios casos que contemplen tres situaciones diversas, una positiva, una realista y una negativa. La diferencia entre cada tipo de situación estará determinada por el nivel de ingresos. Teniendo en cuenta que Places-Up, que operaba en Barcelona, en su primer año de actividad realizó 700 alquileres (Infocif, 2014) y contaba con, aproximadamente, 1.200 anunciantes (ABRAINVEST, 2017); se considerará una situación realista cuando los alquileres y los anunciantes sean un 35%<sup>8</sup> de las cifras anteriores, positiva cuando superen esas baremos y negativa cuando sean inferiores (en este caso se ha determinado un 50% más o menos). Por otro lado, dada la imposibilidad de acceder a

<sup>8</sup> Sin tener en cuenta factores como el turismo o la proyección internacional; considerando exclusivamente el factor superficie, Barcelona es 101 Km<sup>2</sup> y Torrelavega 35,5 Km<sup>2</sup>, por lo que, a grandes rasgos, el porcentaje de Torrelavega respecto a Barcelona es de, aproximadamente, 35%.

la distribución de ingresos en función del tipo de local, se supondrá que los mismos se dividen homogéneamente entre las diferentes categorías. Lo anterior, permite realizar comparaciones respecto a la suma total pero no individualmente por estrato.

Por otro lado, la distribución anual de los ingresos se ha realizado de la siguiente forma. Dado que la tendencia de Pop-Places era alcista, se ha supuesto que los ingresos aumentarían un 2% mensualmente, representando así, el crecimiento.

Respecto al número de empleados de Places-Up, teniendo en cuenta que la plataforma Pop-Places contaba con 15 empleados en el cuarto año de actividad y había aumentado el número de espacios en un 48% (Gust, 2018), se ha estimado que el primer año contará con 3 empleados. Siendo <sup>9</sup> el resultado de multiplicar 15 trabajadores por 48% (7,2 trabajadores más en 2018 que en 2014) y 7,8 trabajadores (15-7,2) por 35% (superficie de Torrelavega respecto a Barcelona).

Por otro lado, el salario de los mismos se ha fijado en 23.645€ anuales, ya que es el salario bruto medio de España en 2019 (Expansión, 2019).

A continuación, se muestra el balance de situación en el primer mes, es decir, el presupuesto de inversiones y financiación.

---

<sup>9</sup> El resultado arrojaría una cifra de 2,7 trabajadores, pero, por motivos prácticos y lógicos, se ha redondeado al alza para su consideración.

**Tabla 3: Balance inicial**

<b>DIC 201x-1</b>			
<b>INMOVILIZACIONES</b>	3.000,00 €	<b>PATRIMONIO NETO</b>	42.000,00 €
		<b>Fondos propios</b>	42.000,00 €
<b>Instalaciones y mobiliario</b>	3.000,00 €	<b>Capital (aportación de los socios)</b>	42.000,00 €
<b>Ordenadores</b>	3.000,00 €	<b>Resultado del periodo</b>	
		<b>DEUDAS A LARGO PLAZO</b>	6.000,00 €
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	47.500,00 €	<b>Préstamo bancario</b>	6.000,00 €
<b>Deudores</b>			
<b>Agencia Tributaria</b>		<b>DEUDAS A CORTO PLAZO</b>	2.500,00 €
		<b>Préstamo bancario</b>	2.500,00 €
<b>Dinero</b>	47.500,00 €	<b>Con el suministrador de energía</b>	
<b>En el banco</b>	47.500,00 €	<b>Gasto de tráfico de descargas</b>	
		<b>Con la Agencia Tributaria</b>	
<b>TOTAL INVERSIONES (ACTIVOS)</b>	50.500,00 €	<b>TOTAL PASIVOS</b>	50.500,00 €

*Fuente: Elaboración propia*

La empresa no va a tener un local propio, sino que pagará un alquiler anual. Suponiendo que places-Up necesita un local de 100 m<sup>2</sup> en Torrelavega, deberá pagar un alquiler mensual de cerca de 800€, siguiendo con la lógica explicada anteriormente sobre el precio de los alquileres. Es decir, se supone un gasto anual en el alquiler de 9.500€.

Para simplificar los cálculos, se presume como único inmovilizado a tres ordenadores por valor total de 3.000€. Los mismos, se amortizarán a 10 años.

Por otro lado, se ha supuesto una tesorería inicial de 47.500€. La misma, está formada por 42.000€ de capital social y 8.500€ de préstamos en los que incurre para financiar la adquisición de los ordenadores y aumentar la liquidez, 6.000€ a largo plazo y 2.500€ en a corto. Se ha estimado la aportación social en 42.000€ dado que es el 35% (superficie de Torrelavega respecto a Barcelona) del capital que recibió Pop-Places al cierre de su primera ronda de inversión valorada en 120.000€ en 2014 (Infocif, 2014).

Así mismo, Places-Up incurrirá en diferentes gastos. Ante la imposibilidad de determinar los anteriores con precisión, se han supuesto gastos básicos que tendría una empresa de estas características y los precios. Así, los gastos considerados son los indicados en la Tabla 4.

Tabla 4: Distribución de gastos

GASTO	PRECIOS			PRECIOS EQUIVALENTES ANUALES	PAGO
Gasto en electricidad	Potencia	800,00 €	€/mes	9.600,00 €	Mensualmente, al mes siguiente.
	Consumo	1,10 €	€/cliente	162.140,00 €	
Gasto de tráfico de descargas	80,00 €		€/mes	960,00 €	Mensualmente, al mes siguiente.
Amortización de los ordenadores	1.000,00 €		€/año		Mensualmente
Alquiler	1.000,00 €		€/mes	10.000,00 €	Mensualmente
Seguros	2.544,00 €		€/año	2.544,00 €	En enero.
Tasas e impuestos	1.200,00 €		€/año	1.200,00 €	En abril.
Gastos de personal operativo (por persona y año)	24.000,00 €		€/año	24.000,00 €	Mensualmente en 14 pagas.
Publicidad	10.000,00 €		€/año	10.000,00 €	En enero, en redes sociales.
Gastos financieros	7%				En Diciembre
Comisiones	0,15%				En Diciembre

*Fuente: Elaboración propia*

Teniendo en cuenta esta situación, a continuación, se presentan los resultados para los tres escenarios, positivo, negativo y realista. Los mismos, resultado previsto, cuenta de pérdidas y ganancias y el balance de situación, permitirán ver la tendencia general del resultado después de impuestos ante variaciones en los niveles de ingresos. Asimismo, se puede observar cómo se comportan las distintas variables utilizadas en el análisis.

Para el cálculo del escenario positivo se ha supuesto un aumento del 50% en anunciantes y alquilados; y para el escenario negativo se ha supuesto una disminución del 50% en anunciantes y alquilados. Así mismo, con el objetivo de completar los resultados, se ha añadido una comparativa de escenarios cuando se suponen aumentos o disminuciones sobre los alquilados y los anunciantes del 25% y del 75%.

### 3.2.1 Escenario realista del proyecto de viabilidad

Partiendo de un valor de 245 alquilados y 420 anunciantes, el resultado del ejercicio se puede ver en la tabla 5.

Tabla 5: Resultado previsto en el escenario realista

RESULTADO PREVISTO EJERCICIO 201X		
Ingresos	Euros	%
Ingresos anunciantes	139.485,73 €	92,2%
Ingresos alquileres	11.869,70 €	7,8%
Total ventas del periodo	151.355,43 €	100,0%
Gastos		
Energía eléctrica	30.254,62 €	20,0%
Gasto de tráfico de descargas	960,00 €	0,6%
Amortización de los ordenadores	300,00 €	0,2%
Alquiler	9.500,00 €	6,3%
Seguros	2.544,00 €	1,7%
Publicidad	10.000,00 €	6,6%
Tasas e impuestos	1.200,00 €	0,8%
Gastos financieros	595,00 €	0,4%
Comisiones bancarias	12,75 €	0,0%
Gastos de personal	70.935,00 €	46,9%
Total gastos del periodo	126.301,37 €	83,4%
Resultado previsto	25.054,06 €	16,6%
Impuesto sobre sociedades	-5.010,81 €	-3,3%
Resultado después de impuestos	20.043,25 €	13,2%

GASTOS FIJOS

GASTOS SEMIVARIABLES

*Fuente: Elaboración propia*

Tal y como se explicó anteriormente, los gastos son una serie de supuestos que se han hecho partiendo de la limitación de obtener datos reales. Sin embargo, se pueden sacar conclusiones generales, la primera es que la mayor parte de los ingresos provienen del segmento anunciantes, por lo tanto, el primer año de negocio este será el segmento de clientes más importante para la empresa. Sin embargo, a futuro será necesario considerar que el número de anunciantes se estancará, ya que los locales son un número fijo, creciendo el número de alquileres. Por otro lado, es importante destacar que el gasto que más pesa en el modelo de la empresa es el de personal.

A continuación, en la cuenta de pérdidas y ganancias se puede observar que, con los supuestos anteriores, la empresa tiene un resultado después de impuestos positivo durante todos los meses, menos el primero. Esto es una característica de este tipo de modelos, dada su temprana rentabilidad. De hecho, Pop-Places, aumentó sus beneficios en tres años de 2 millones de € a 12,5 millones de € (Infocif, 2014).

Así mismo, el balance de situación está disponible en el Anexo III.

**Ilustración 3: Cuenta de pérdidas y ganancias escenario realista**

Todos los valores están en euros	TOTAL	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>OPERACIONES CORRIENTES</b>													
<b>Ventas</b>													
Ingresos anunciantes	139.485,73 €	10.400,00 €	10.608,00 €	10.820,16 €	11.036,56 €	11.257,29 €	11.482,44 €	11.712,09 €	11.946,33 €	12.185,26 €	12.428,96 €	12.677,54 €	12.931,09 €
Ingresos alquileres	11.869,70 €	885,00 €	902,70 €	920,75 €	939,17 €	957,95 €	977,11 €	996,65 €	1.016,59 €	1.036,92 €	1.057,66 €	1.078,81 €	1.100,39 €
Total ventas del periodo	151.355,43 €	11.285,00 €	11.510,70 €	11.740,91 €	11.975,73 €	12.215,25 €	12.459,55 €	12.708,74 €	12.962,92 €	13.222,18 €	13.486,62 €	13.756,35 €	14.031,48 €
<b>Gastos</b>													
Energía eléctrica	30.254,62 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €
Gasto de tráfico de descargas	960,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €
Alquiler	9.500,00 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €
Amortización de los ordenadores	300,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €
Seguros	2.544,00 €	2.544,00 €											
Publicidad	10.000,00 €	10.000,00 €											
Tasas e impuestos	1.200,00 €	1.200,00 €											
Gastos financieros	595,00 €										595,00 €		
Comisiones bancarias	12,75 €	12,75 €											
Gastos de personal	70.935,00 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	10.133,57 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	10.133,57 €
Total gastos del periodo	126.301,37 €	22.241,42 €	8.484,67 €	8.484,67 €	8.484,67 €	8.484,67 €	13.551,46 €	8.484,67 €	8.484,67 €	8.484,67 €	9.079,67 €	8.484,67 €	13.551,46 €
<b>Resultado antes de impuestos</b>	25.054,06 €	- 10.956,42 €	3.026,03 €	3.256,24 €	3.491,06 €	3.730,58 €	- 1.091,90 €	4.224,07 €	4.478,25 €	4.737,51 €	4.406,95 €	5.271,68 €	480,02 €
Impuesto sobre beneficios	5.010,81 €	- 2.191,28 €	605,21 €	651,25 €	698,21 €	746,12 €	- 218,38 €	844,81 €	895,65 €	947,50 €	881,39 €	1.054,34 €	96,00 €
Resultado después de impuestos	20.043,25 €	- 8.765,14 €	2.420,82 €	2.604,99 €	2.792,85 €	2.984,46 €	- 873,52 €	3.379,26 €	3.582,60 €	3.790,00 €	3.525,56 €	4.217,35 €	384,02 €

*Fuente: Elaboración propia*



### 3.2.2 Escenario positivo del proyecto de viabilidad

El escenario positivo supone tener unos ingresos superiores, a partir del aumento del número de clientes en ambos segmentos. En este TFM, como se ha dicho anteriormente, se ha supuesto un aumento de un 50% en el número de anunciantes y alquileres. Lo anterior, implica unos 367 alquileres y 630 anunciantes.

**Tabla 6: Resultado previsto en el escenario positivo**

RESULTADO PREVISTO EJERCICIO 201X		
Ingresos	Euros	%
Ingresos anunciantes	197.828,32 €	92,2%
Ingresos alquileres	16.798,64 €	7,8%
<b>Total ventas del periodo</b>	<b>214.626,97 €</b>	<b>100,0%</b>
Gastos		
Energía eléctrica	39.106,60 €	18,2%
Gasto de tráfico de descargas	960,00 €	0,4%
Amortización de los ordenadores	300,00 €	0,1%
Alquiler	9.500,00 €	4,4%
Seguros	2.544,00 €	1,2%
Publicidad	10.000,00 €	4,7%
Tasas e impuestos	1.200,00 €	0,6%
Gastos financieros	595,00 €	0,3%
Comisiones bancarias	12,75 €	0,0%
Gastos de personal	70.935,00 €	33,1%
<b>Total gastos del periodo</b>	<b>135.153,35 €</b>	<b>63,0%</b>
<b>Resultado previsto</b>	<b>79.473,62 €</b>	<b>37,0%</b>
<b>Impuesto sobre sociedades</b>	<b>- 15.894,72 €</b>	<b>-7,4%</b>
<b>Resultado después de impuestos</b>	<b>63.578,89 €</b>	<b>29,6%</b>

GASTOS FIJOS

GASTOS SEMIVARIABLES

*Fuente: Elaboración propia*

La única diferencia respecto al modelo anterior, es que el número de ingresos anuales aumenta y, por lo tanto, el peso de los gastos constantes frente al total es menor. Sin embargo, las tendencias generales sugieren de nuevo, que los ingresos mayoritarios provienen de los anunciantes y que los gastos más importantes son por la parte del personal.

Se puede observar en la cuenta de pérdidas y ganancias, que con los supuestos anteriores, la empresa tiene un resultado después de impuestos positivo durante todos los meses, contrastando con el caso previo, donde en enero tenía pérdidas.

Ver Anexo II para consultar el balance de situación.

Ilustración 4: Cuenta de pérdidas y ganancias escenario positivo

Todos los valores están en euros	TOTAL	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
OPERACIONES CORRIENTES													
Ventas													
Ingresos anunciantes	197.828,32 €	14.750,00 €	15.045,00 €	15.345,90 €	15.652,82 €	15.965,87 €	16.285,19 €	16.610,90 €	16.943,11 €	17.281,98 €	17.627,62 €	17.980,17 €	18.339,77 €
Ingresos alquileres	16.798,64 €	1.252,50 €	1.277,55 €	1.303,10 €	1.329,16 €	1.355,75 €	1.382,86 €	1.410,52 €	1.438,73 €	1.467,50 €	1.496,85 €	1.526,79 €	1.557,33 €
Total ventas del periodo	214.626,97 €	16.002,50 €	16.322,55 €	16.649,00 €	16.981,98 €	17.321,62 €	17.668,05 €	18.021,41 €	18.381,84 €	18.749,48 €	19.124,47 €	19.506,96 €	19.897,10 €
Gastos													
Energía eléctrica	39.106,60 €	3.258,88 €	3.258,88 €	3.258,88 €	3.258,88 €	3.258,88 €	3.258,88 €	3.258,88 €	3.258,88 €	3.258,88 €	3.258,88 €	3.258,88 €	3.258,88 €
Gasto de tráfico de descargas	960,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €
Alquiler	9.500,00 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €
Amortización de los ordenadores	300,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €
Seguros	2.544,00 €	2.544,00 €											
Publicidad	10.000,00 €	10.000,00 €											
Tasas e impuestos	1.200,00 €	1.200,00 €											
Gastos financieros	595,00 €										595,00 €		
Comisiones bancarias	12,75 €	12,75 €											
Gastos de personal	70.935,00 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	10.133,57 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	10.133,57 €
Total gastos del periodo	135.153,35 €	22.979,09 €	9.222,34 €	9.222,34 €	9.222,34 €	9.222,34 €	14.289,12 €	9.222,34 €	9.222,34 €	9.222,34 €	9.817,34 €	9.222,34 €	14.289,12 €
Resultado antes de impuestos	79.473,62 €	- 6.976,59 €	7.100,21 €	7.426,67 €	7.759,65 €	8.099,29 €	3.378,93 €	8.799,08 €	9.159,51 €	9.527,14 €	9.307,13 €	10.284,62 €	5.607,98 €
Impuesto sobre beneficios	15.894,72 €	- 1.395,32 €	1.420,04 €	1.485,33 €	1.551,93 €	1.619,86 €	675,79 €	1.759,82 €	1.831,90 €	1.905,43 €	1.861,43 €	2.056,92 €	1.121,60 €
Resultado después de impuestos	63.578,89 €	- 5.581,27 €	5.680,17 €	5.941,33 €	6.207,72 €	6.479,43 €	2.703,15 €	7.039,26 €	7.327,61 €	7.621,71 €	7.445,71 €	8.227,70 €	4.486,38 €

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.1 Escenario negativo del proyecto de viabilidad

El escenario negativo implica que los ingresos tienen que ser menores a los anunciantes y alquileres determinados en el apartado 3.2. En este caso, como ya se ha dicho anteriormente, se presentan los resultados para cuando los segmentos de clientes de Places-Up disminuyen 50%. Es decir, cuando el número de alquileres es de 122 y el número de anunciantes de 210.

**Tabla 7: Resultado previsto en el escenario negativo**

RESULTADO PREVISTO EJERCICIO 201X		
Ingresos	Euros	%
Ingresos anunciantes	66.389,84 €	91,9%
Ingresos alquileres	5.834,26 €	8,1%
<b>Total ventas del periodo</b>	<b>72.224,10 €</b>	<b>100,0%</b>
Gastos		
Energía eléctrica	18.451,98 €	25,5%
Gasto de tráfico de descargas	960,00 €	1,3%
Amortización de los ordenadores	300,00 €	0,4%
Alquiler	9.500,00 €	13,2%
Seguros	2.544,00 €	3,5%
Publicidad	10.000,00 €	13,8%
Tasas e impuestos	1.200,00 €	1,7%
Gastos financieros	595,00 €	0,8%
Comisiones bancarias	12,75 €	0,0%
Gastos de personal	70.935,00 €	98,2%
<b>Total gastos del periodo</b>	<b>114.498,73 €</b>	<b>158,5%</b>
<b>Resultado previsto</b>	<b>- 42.274,63 €</b>	<b>-58,5%</b>
<b>Impuesto sobre sociedades</b>	<b>8.454,93 €</b>	<b>11,7%</b>
<b>Resultado después de impuestos</b>	<b>- 33.819,70 €</b>	<b>-46,8%</b>

GASTOS FIJOS

GASTOS SEMIVARIABLES

*Fuente: Elaboración propia*

En este caso, como los gastos se mantienen fijos y son superiores a los ingresos, el resultado es negativo con unas pérdidas de 33.819,7 €. Al igual que en caso anterior, los ingresos provienen en su mayoría del segmento de anunciante y el gasto más grande es el de personal.

Como se ve a continuación en la cuenta de pérdidas y ganancias, Places-Up tiene un resultado después de impuestos negativo durante todos los meses.

El balance de situación se puede consultar en el Anexo III.

Ilustración 5: Cuenta de pérdidas y ganancias escenario negativo

Todos los valores están en euros	TOTAL	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
OPERACIONES CORRIENTES													
Ventas													
Ingresos anunciantes	66.389,84 €	4.950,00 €	5.049,00 €	5.149,98 €	5.252,98 €	5.358,04 €	5.465,20 €	5.574,50 €	5.685,99 €	5.799,71 €	5.915,71 €	6.034,02 €	6.154,70 €
Ingresos alquileres	5.834,26 €	435,00 €	443,70 €	452,57 €	461,63 €	470,86 €	480,28 €	489,88 €	499,68 €	509,67 €	519,87 €	530,26 €	540,87 €
Total ventas del periodo	72.224,10 €	5.385,00 €	5.492,70 €	5.602,55 €	5.714,61 €	5.828,90 €	5.945,48 €	6.064,38 €	6.185,67 €	6.309,39 €	6.435,57 €	6.564,28 €	6.695,57 €
Gastos													
Energía eléctrica	18.451,98 €	1.537,66 €	1.537,66 €	1.537,66 €	1.537,66 €	1.537,66 €	1.537,66 €	1.537,66 €	1.537,66 €	1.537,66 €	1.537,66 €	1.537,66 €	1.537,66 €
Gasto de tráfico de descargas	960,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €
Alquiler	9.500,00 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €
Amortización de los ordenadores	300,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €
Seguros	2.544,00 €	2.544,00 €											
Publicidad	10.000,00 €	10.000,00 €											
Tasas e impuestos	1.200,00 €	1.200,00 €											
Gastos financieros	595,00 €										595,00 €		
Comisiones bancarias	12,75 €	12,75 €											
Gastos de personal	70.935,00 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	10.133,57 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	10.133,57 €
Total gastos del periodo	114.498,73 €	21.257,87 €	7.501,12 €	7.501,12 €	7.501,12 €	7.501,12 €	12.567,90 €	7.501,12 €	7.501,12 €	7.501,12 €	8.096,12 €	7.501,12 €	12.567,90 €
Resultado antes de impuestos	- 42.274,63 €	- 15.872,87 €	- 2.008,42 €	- 1.898,56 €	- 1.786,51 €	- 1.672,22 €	- 6.622,43 €	- 1.436,73 €	- 1.315,44 €	- 1.191,73 €	- 1.660,54 €	- 936,83 €	- 5.872,33 €
Impuesto sobre beneficios	- 8.454,93 €	- 3.174,57 €	- 401,68 €	- 379,71 €	- 357,30 €	- 334,44 €	- 1.324,49 €	- 287,35 €	- 263,09 €	- 238,35 €	- 332,11 €	- 187,37 €	- 1.174,47 €
Resultado después de impuestos	- 33.819,70 €	- 12.698,29 €	- 1.606,73 €	- 1.518,85 €	- 1.429,21 €	- 1.337,78 €	- 5.297,94 €	- 1.149,39 €	- 1.052,36 €	- 953,39 €	- 1.328,44 €	- 749,47 €	- 4.697,87 €

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.3 Resultado del ejercicio bajo escenarios alternativos

A continuación, se muestra una tabla comparativa donde se pueden comprobar los cambios en el resultado del ejercicio bajo variaciones, tanto positivas como negativas, del 25%,50% y 75% sobre el escenario realista respecto al número de anunciantes y alquileres.

Ver Anexo III para consultar los resultados del resultado previsto, la cuenta de pérdidas y ganancias y el balance de situación de las variaciones del 25% y el 75% en escenarios positivos y negativos.

**Tabla 8: Variaciones del resultado del ejercicio sobre el escenario realista**

Variaciones	Positivo	Negativo
<b>± 25%</b>	43.675,4€	-11.662,9
<b>± 50%</b>	63.578,9€	-33.819,7€
<b>± 75%</b>	85.574,7€	-53.481,8€

*Fuente: Elaboración propia*

Como se puede ver en la tabla 8, las variaciones del resultado del ejercicio en el escenario realista igual a 20.043,3€, suponen, en mayor o menor proporción, tener beneficios en los escenarios positivos y pérdidas en los escenarios negativos. Lo anterior, contribuye a ratificar que el escenario realista es un buen punto de partida para sacar conclusiones generales sobre la rentabilidad del modelo de Places-Up.

## **4. RESULTADOS DEL CASO DE ESTUDIO**

Una vez presentado el proyecto de viabilidad, se pretende analizar si Places-Up es factible en Torrelavega. Para ello, se ha utilizado como metodología de investigación los grupos focales.

Una vez realizado el trabajo de campo se han obtenido resultados que evidencian las fortalezas y las debilidades del modelo. Además, teniendo en cuenta las primeras se ha procurado corregir el proyecto adaptándolo a las necesidades de los clientes.

### **4.1 METODOLOGÍA**

La metodología que se propone para llevar a cabo la investigación sobre el caso de estudio anterior es el uso de grupos focales (focus groups). Los focus groups son grupos de discusión cuidadosamente planeados para obtener percepciones sobre un área de interés en un ambiente permisivo y no amenazante donde los participantes respondan a las ideas y a los comentarios de la discusión. Esta interacción queda estimulada y dirigida por un moderador o facilitador (Javidi, Long, Vasu, & Ivy, 1991).

Esta metodología, relativamente nueva, inicia a utilizarse de forma completamente aceptada a finales de los 80, pasando a ser sólo una década después, en uno de los métodos más populares de investigación para las ciencias sociales (Morgan, Focus groups as qualitative research, 1996).

A pesar de sus limitaciones desde el punto de vista de la inferencia estadística, la elección de dicha metodología radica en la riqueza de información cualitativa que proporciona provocada por las sinergias que se producen entre los participantes. Sin embargo, no siempre es adecuada. La aplicación de los focus groups resulta apropiada para ambientes concretos, por ejemplo, para obtener preguntas de retroalimentación sobre nuevos conceptos, es decir, en test pilotos de ideas o planes (Mendoza-Moreno, González-Serrano, & Pino, 2013). Por lo tanto, este enfoque es útil para decidir sobre la viabilidad de Places-Up en Torrelavega, y en el supuesto caso de que fuera viable, detectar los puntos fuertes y débiles del modelo antes de su puesta en marcha.

Las ventajas y desventajas de la utilización de grupos focales frente a otro tipo de metodologías de investigación cualitativa son:

**Tabla 9: Ventajas y desventajas de la metodología Focus Group**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actitudes y opiniones están formadas socialmente; los grupos focales proporcionan un entorno social donde poder articularlas.</li> <li>• Proporciona un entendimiento más profundo del fenómeno.</li> <li>• Proporciona nuevas percepciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es más cara y conlleva más tiempo que otros procesos de evaluación cualitativa.</li> <li>• Es difícil obtener una muestra homogénea.</li> <li>• Hay que discriminar la información, no siempre es fiable o precisa.</li> <li>• Pueden existir dificultades si hay un vocal dominante que condiciona a los demás participantes.</li> <li>• Los datos obtenidos son muy específicos y, por lo tanto, no se pueden utilizar en otros contextos.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia con datos de (Breen, 2006)*

Lo más importante en el uso de los grupos focales es la planificación. Dicho proceso inicia con una definición muy clara del propósito que se desea alcanzar con la reunión (Kruger, 2014). En este caso el propósito a alcanzar es: **¿Un modelo de negocio como Places-Up funcionaría en Torrelavega?**

El segundo paso consiste en decidir si el focus group es el método adecuado para obtener el propósito (Kruger, 2014). Dada la situación planteada, tal y como se ha comentado en este apartado, resulta adecuado por ser un primer test sobre una idea nueva, donde se busca un rango amplio de opiniones sobre su posible viabilidad.

Posteriormente, se realiza la fase de reclutamiento. Esta etapa es muy importante dentro del proceso ya que condiciona altamente los resultados. Para planificar correctamente la fase son necesarios tres pasos: Clarificar el propósito, identificar el grupo de personas homogéneo que puedan proporcionar la información requerida y ajustar el número de reuniones que se van a realizar al presupuesto (Kruger, 2014).

En el caso que nos ocupa, el propósito ya está definido e identificado, y es determinar si Places-Up es viable en Torrelavega. A continuación, hay que elegir correctamente el tipo de personas que pueden proporcionar la información que se desea encontrar. Como el negocio de Places-Up depende en mayor medida del segmento de clientes “anunciantes”, se ha considerado interesante conocer la opinión de los mismos sobre el modelo de negocio que plantea la empresa. Una forma habitual de acceder al segmento de personas que pueden proporcionar la información es a través de entidades colaboradoras (Kruger, 2014). En este caso, la Agencia de Desarrollo Local de Torrelavega facilitará el contacto con personas que, perteneciendo a su comunidad, tengan un local en propiedad (cerrado o en funcionamiento) en Torrelavega o sean

emprendedores de marcas nuevas que necesitan darse a conocer. Además, proporcionará contacto con la administración pública para determinar su posible implicación en el proyecto. De esta enumeración se elegirán algunas personas de forma completamente aleatoria. Los grupos deben contener entre cinco y ocho personas, preferiblemente, voluntarios para que no existan motivaciones económicas. En este caso, se contará con un grupo de 6 personas. Lo ideal es realizar varias fases para poder comparar los resultados; sin embargo, por cuestiones de disponibilidad de tiempo y presupuestarias, se realizará una sola reunión. Para atraer a los participantes se ha realizado material publicitario que motive su participación. Ver anexo II.

**Tabla 10: Participantes del Focus Group**

<b>Arrendador 1</b>	A.C. en representación de Inmobiliaria Carabaza Hidalgo
<b>Arrendador 2</b>	M.H. en representación de Grupo Herreros.
<b>Emprendedor 1</b>	O.R. de En-piezas
<b>Emprendedor 2</b>	L. L. de Nosolocubos
<b>Emprendedor 3</b>	E. G. de ENFOQARTE MEDIA
<b>Sector Público</b>	A.H. En representación de la ADL del Ayuntamiento de Torrelavega.

*Fuente: Elaboración propia*

A continuación, se diseña el focus group. El primer paso es definir el nivel de implicación del moderador. Éste puede adoptar una postura más o menos estructurada. En este caso, se opta por una postura menos estructurada donde el grupo pueda alcanzar sus propios intereses. Por lo tanto, el número de preguntas por parte del moderador será reducido, dirigidas exclusivamente a evitar desviaciones excesivas del tema principal. Así mismo, sus intervenciones se complementarán con materiales estimulantes donde se muestran datos sobre el modelo de viabilidad propuesto para Places-Up (Morgan, Focus groups, 1996). Ver anexo III.

Posteriormente, se definen los objetivos que se quieren alcanzar en el grupo de discusión que ayuden a contestar el propósito inicial. En definitiva, se debe asegurar que los objetivos proporcionaran la información deseada. En este sentido, es necesario definir una serie de preguntas que aseveren la obtención de los datos requeridos (Morgan, Focus groups, 1996).

En este caso, son de tres tipos: económicos, sociales y culturales. Se definen más detalladamente en la siguiente tabla.



Tabla 11: Objetivos del focus group

ECONÓMICOS	SOCIALES	CULTURALES
Entender los beneficios de un modelo de negocio basado en eventos pop-up para los propietarios de locales en la ciudad.	Determinar si Places-Up mejoraría el ambiente de la ciudad.	Determinar si un modelo online sería popular entre la población torrelaveguense.
Saber si esta propuesta contribuiría a crear mayor empleo.	Establecer si este nuevo modelo de negocio mejoraría la imagen de la ciudad.	Conocer las barreras culturales que impiden realizar este tipo de eventos.
Saber si esta propuesta mejoraría la riqueza general de la ciudad.	Averiguar si Places- Up ayudaría a mantener aspectos fundamentales como la limpieza y la seguridad de la Torrelavega.	

*Fuente: Elaboración propia*

Para alcanzar a las anteriores metas, la reunión se estructurará de la siguiente forma:

1. **Bienvenida:** se agradecerá a los participantes su colaboración, se les informará de que la reunión será grabada y se realizará una pequeña presentación de la moderadora. El tiempo será de cerca de 2 minutos.
2. **Introducción sobre Places-Up:** dicha parte conlleva explicar brevemente en qué consisten las economías colaborativas, los modelos de negocio online y los eventos pop-up. Así mismo, exponer la propuesta de Places-Up. Se requerirá de un tiempo aproximado de 5 minutos.
3. **Introducción sobre la metodología focus group:** aquí se pretende explicar en qué consiste y qué se espera obtener de este tipo de reuniones. Así mismo, se asegurará confidencialidad y seguridad. Esto ocupará un tiempo estimado de 2 minutos.
4. **Las preguntas abiertas:** Las mismas están divididas en cinco categorías (Krueger, 2002).

Tabla 12: Preguntas del Focus Group

<b>PREGUNTAS DE APERTURA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué sabéis sobre modelos colaborativos online?</li> </ul>
<b>PREGUNTAS INTRODUCTORIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Conocías este modelo de negocio?</li> <li>• ¿Cuál es vuestra experiencia en la utilización de modelos colaborativos online?</li> </ul>
<b>PREGUNTAS DE TRANSICIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles opináis que son los principales fallos del modelo de negocio propuesto?</li> <li>• ¿Qué es lo que más os gusta de la propuesta?</li> </ul>
<b>PREGUNTAS CLAVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suponed que la idea se lleva a cabo y os eligen para participar durante un mes de prueba, ¿Qué dirías?</li> <li>• ¿Creéis que Places-Up mejoraría el bienestar general de la ciudad (empleo, limpieza, imagen)?</li> </ul>
<b>PREGUNTAS DE CIERRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué propuestas mejorarían la idea?</li> <li>• ¿Existe alguna cuestión en relación con el caso que no haya sido comentada y os gustaría comentar?</li> <li>• ¿Os ha parecido interesante conocer esta propuesta de negocio?</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

La etapa cuatro será de una duración de 50 minutos, aproximadamente.

5. **Cierre:** se agradecerá la participación de los voluntarios. La duración estimada es de alrededor de 1 minuto.

Por lo tanto, el tiempo estimado para la misma será de una hora (60 minutos).

Una vez recopilada toda la información, es necesario discriminar lo importante en el cumplimiento de los objetivos. Por lo tanto, el siguiente paso, consiste en transcribir el debate con el fin de obtener los siguientes puntos: los temas más importantes, las citas más notables y los hallazgos inesperados (Breen, 2006). Lo anterior, transformará la información cualitativa obtenida en información cuantitativa que puede ser interpretada objetivamente. Por ejemplo, si entre las ideas más repetidas se encuentra “problema

para la población envejecida” se puede interpretar que una barrera cultural para instalar el modelo es el limitado acceso que tiene la población envejecida al mismo.

Por último, la información obtenida permitirá dibujar unas conclusiones de acuerdo con los objetivos y a la propuesta inicial. Esto significa que se podrá contestar si el modelo de Places- Up funcionaría en Torrelavega teniendo en cuenta aspectos económicos, sociales y culturales.

## 4.1 RESULTADOS

Tras haber realizado la reunión grupal en la Agencia de Desarrollo Local de Torrelavega, se han podido determinar los principales fallos del modelo, así como, sus fortalezas. Los hallazgos se explican a continuación.

### 4.1.1 Debilidades de Places-Up

En este apartado se exponen las principales debilidades o fallos del proyecto de viabilidad de Places-Up, detectadas a partir del grupo de discusión realizado.

Uno de los problemas principales que se detectaron, tanto para los emprendedores como los arrendatarios es la dificultad de obtener licencias para ejercer en Torrelavega en un periodo de tiempo corto. Incluso modalidades como la licencia *express* requieren un tiempo de tramitación bastante grande. Lo anterior, supone un impedimento para generar rotación de locales y actividades, que es precisamente, el objetivo principal de Places-Up. Por lo tanto, se generaría una necesidad de colaboración con el sector público para simplificar los trámites administrativos.

Además, este modelo de alquiler genera un cierto rechazo en los propietarios de locales motivado por la preocupación que genera tener una rotación muy alta de alquileres, lo cual es sinónimo pérdida de valor en precio del local. Una forma de evitar lo anterior, es realizando una campaña de marketing que explique el concepto de eventos pop-up, para que se entiendan los cambios rápidos de actividad como una cosa positiva y no como una depreciación del local. Esta campaña de marketing o concienciación poblacional debería realizarse por parte de la propia empresa Places-Up o por parte de las instituciones públicas.

Otra debilidad del modelo es lo relativo a los seguros. Los emprendedores no estarían dispuestos a asumir más gastos que el alquiler. Por lo tanto, la propuesta radica en que este gasto lo asuman los propietarios de los locales, ya que les interesa más pagar el seguro y ganar un beneficio alquilándolo, que tenerlo sin arrendar.

Igualmente, aparece una debilidad en términos de ubicación de los locales. Generalmente, los espacios que más interesan para realizar eventos fugaces son los que están en primera línea. Esto supone un incremento en el precio del alquiler, que no todos los emprendedores o marcas están dispuestos a asumir. Por lo tanto, nace a propuesta de compartir locales entre varias marcas dedicadas a actividades similares, generando sinergias entre las mismas que reduzcan los costes individuales. Lo anterior, agrava la debilidad de las licencias, ya que sería necesaria una multilicencia o una licencia multiproducto para poder llevar a cabo varias actividades en un mismo local.

Asimismo, existe un problema de desconocimiento de los eventos pop-up. Es muy importante realizar una campaña de concienciación e información sobre el modelo a los propietarios de comercios tradicionales, ya que podrían tachar a Places-Up como un modelo que motiva la competencia desleal. Sin embargo, es una actividad perfectamente compatible con el comercio tradicional y así se debe transmitir.

Igualmente, una debilidad es que los posibles compradores no conocerían los eventos sin la publicidad correspondiente. Este gasto publicitario debiera ser asumido por parte de una la plataforma o de las instituciones públicas.

Por último, una de las principales debilidades es la dificultad para los emprendedores y marcas de estar cambiando constantemente de local y asumir los costes logísticos correspondientes.

**Tabla 13: Debilidades de Places-Up**

<b>I debilidad</b>	Dificultad en la obtención de licencias
<b>II debilidad</b>	Rotación muy alta de alquileres
<b>III debilidad</b>	Gasto de seguros
<b>IV debilidad</b>	Ubicación de los locales
<b>V debilidad</b>	Desconocimiento de eventos Pop-Up
<b>VI debilidad</b>	Necesidad de publicitar del evento
<b>VII debilidad</b>	Costes logísticos

*Fuente: Elaboración propia*

#### **4.1.1 Fortalezas de Places-Up**

A continuación, se explican las fortalezas del modelo detectadas durante el focus group. Las mismas, ayudan a destacar los puntos fuertes del modelo y poder así potenciarlos si se llevará a cabo la implementación de Places-Up.

En primer lugar, se señalaba como gran oportunidad el hecho de que la plataforma motive eventos rápidos, porque generalmente lo efímero funciona. Por ejemplo, los mercadillos de navidad obligan a concentrar las ventas en periodos cortos de tiempo, tienen muy buena aceptación por parte de los compradores y generan beneficios importantes a los comerciantes.

Asimismo, supone una gran ventaja para productos muy especializados. Determinadas marcas con unas características muy concretas, en una ciudad de, aproximadamente, 50.000 habitantes no contemplan abrir un local a largo plazo, sin embargo, realizar este tipo de eventos les interesa para captar determinados clientes y luego continuar la relación comercial con ellos de forma online.

Por otro lado, destaca la figura de la plataforma como intermediario que genera seguridad y confianza entre arrendadores y arrendatarios.

Asimismo, este tipo de eventos resultaría muy apropiado para generar expectativas de compra, lo cual sería muy necesario en Torrelavega.

Además, instaurar un modelo de negocio como el que nos ocupa generaría bienestar en la ciudad. No solo porque reactivaría el comercio, sino también porque contribuiría a reavivar otras actividades como la restauración. Así mismo, mejoraría la imagen de la Torrelavega de cara a los ciudadanos y al exterior, motivando a habitantes de otras partes de Cantabria a acudir a la ciudad, situada en una posición geográficamente estratégica, para realizar sus compras o para disfrutar de su tiempo de ocio.

Por último, uno de los principales valores del proyecto es el hecho de que ser una idea innovadora que no se conoce y que puede ayudar a propietarios de locales y emprendedores a adaptarse a los nuevos tiempos adoptando las nuevas tecnologías como parte de su empresa y de su modelo de negocio. Igualmente, sería una

innovación, de cara a la población que aumentaría el interés hacia la ciudad y mejoraría su bienestar, especialmente, las generaciones más jóvenes.

**Tabla 14: Fortalezas de Places-Up**

<b>I fortaleza</b>	Lo efímero funciona
<b>II fortaleza</b>	Ideal para productos muy especializados
<b>III fortaleza</b>	Genera seguridad y confianza
<b>IV fortaleza</b>	Generador de expectativas de compra
<b>V fortaleza</b>	Generador de bienestar
<b>VI fortaleza</b>	Impulso para adaptarse a las nuevas tendencias

*Fuente: Elaboración propia*

#### **4.1.2 Modelo alternativo desde el punto de vista cuantitativo**

Dado que las últimas debilidades mencionadas, necesidad de un adecuado servicio promocional y dificultades logísticas, dependen directamente de Places-Up y que se pueden introducir dentro de proyecto de viabilidad, se propone la siguiente modificación del estudio inicial-escenario realista a forma de solución. La misma, es una suposición, dado que, por limitaciones de acceso a presupuestos reales, no se puede realizar un estudio con información veraz.

Para el servicio de logística, que se contrataría externamente, se suponen unos gastos totales de 12.000€ al año y el pago se realizaría mensualmente.

Por otro lado, el servicio promocional extraordinario que se proporcionaría estaría enfocado a realizar publicidad a través de las redes sociales. Este servicio, no supondría un coste adicional de personal para la empresa, ya que lo pueden realizar los propios trabajadores. Por otro lado, se realizarían impresiones de *flyers* y carteles de los eventos más importantes. Lo anterior, es una actividad externa y se realizaría a través de la subcontratación de una empresa de impresión, para lo que se estima un coste anual de 5.000€, pagándose mensualmente.

Por lo tanto, bajo los supuestos del apartado 3.2, el resultado del ejercicio para el primer año sería:

Tabla 15: Resultado previsto en la modificación del escenario realista

RESULTADO PREVISTO EJERCICIO 201X		
Ingresos	Euros	%
Ingresos anunciantes	139.485,73 €	92,2%
Ingresos alquileres	11.869,70 €	7,8%
<b>Total ventas del periodo</b>	<b>151.355,43 €</b>	<b>100,0%</b>
Gastos		
Energía eléctrica	30.254,62 €	20,0%
Gasto de tráfico de descargas	960,00 €	0,6%
Amortización de los ordenadores	300,00 €	0,2%
Alquiler	9.500,00 €	6,3%
Seguros	2.544,00 €	1,7%
Publicidad	10.000,00 €	6,6%
Tasas e impuestos	1.200,00 €	0,8%
Gastos financieros	595,00 €	0,4%
Comisiones bancarias	12,75 €	0,0%
Gastos de personal	70.935,00 €	46,9%
Logística	10.000,00 €	6,6%
Promoción de eventos	5.000,00 €	3,3%
<b>Total gastos del periodo</b>	<b>141.301,37 €</b>	<b>93,4%</b>
<b>Resultado previsto</b>	<b>10.054,06 €</b>	<b>6,6%</b>
<b>Impuesto sobre sociedades</b>	<b>- 2.010,81 €</b>	<b>-1,3%</b>
<b>Resultado después de impuestos</b>	<b>8.043,25 €</b>	<b>5,3%</b>

GASTOS FIJOS

GASTOS SEMIVARIABLES

*Fuente: Elaboración propia*

Se puede observar, que el resultado después de impuestos bajo el escenario supuesto sigue siendo positivo, 8.043,3€. A continuación, se presentan la cuenta de pérdidas y ganancias.

Ver Anexo IV para consultar el balance de situación.

## Ilustración 6: Cuenta de pérdidas y ganancias en la modificación del escenario realista

Todos los valores están en euros	TOTAL	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
OPERACIONES CORRIENTES													
Ventas													
Ingresos anunciantes	139.485,73 €	10.400,00 €	10.608,00 €	10.820,16 €	11.036,56 €	11.257,29 €	11.482,44 €	11.712,09 €	11.946,33 €	12.185,26 €	12.428,96 €	12.677,54 €	12.931,09 €
Ingresos alquileres	11.869,70 €	885,00 €	902,70 €	920,75 €	939,17 €	957,95 €	977,11 €	996,65 €	1.016,59 €	1.036,92 €	1.057,66 €	1.078,81 €	1.100,39 €
Total ventas del periodo	151.355,43 €	11.285,00 €	11.510,70 €	11.740,91 €	11.975,73 €	12.215,25 €	12.459,55 €	12.708,74 €	12.962,92 €	13.222,18 €	13.486,62 €	13.756,35 €	14.031,48 €
Gastos													
Energía eléctrica	30.254,62 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €
Gasto de tráfico de descargas	960,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €
Alquiler	9.500,00 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €
Amortización de los ordenadores	300,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €
Seguros	2.544,00 €	2.544,00 €											
Publicidad	10.000,00 €	10.000,00 €											
Tasas e impuestos	1.200,00 €	1.200,00 €											
Gastos financieros	595,00 €										595,00 €		
Comisiones bancarias	12,75 €	12,75 €											
Gastos de personal	70.935,00 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	10.133,57 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	10.133,57 €
Promoción de eventos	10.000,00 €	833,33 €	833,33 €	833,33 €	833,33 €	833,33 €	833,33 €	833,33 €	833,33 €	833,33 €	833,33 €	833,33 €	833,33 €
Logística	5.000,00 €	416,67 €	416,67 €	416,67 €	416,67 €	416,67 €	416,67 €	416,67 €	416,67 €	416,67 €	416,67 €	416,67 €	416,67 €
<b>Total gastos del periodo</b>	<b>141.301,37 €</b>	<b>23.491,42 €</b>	<b>9.734,67 €</b>	<b>9.734,67 €</b>	<b>9.734,67 €</b>	<b>9.734,67 €</b>	<b>14.801,46 €</b>	<b>9.734,67 €</b>	<b>9.734,67 €</b>	<b>9.734,67 €</b>	<b>10.329,67 €</b>	<b>9.734,67 €</b>	<b>14.801,46 €</b>
Resultado antes de impuestos	10.054,06 €	- 12.206,42 €	1.776,03 €	2.006,24 €	2.241,06 €	2.480,58 €	- 2.341,90 €	2.974,07 €	3.228,25 €	3.487,51 €	3.156,95 €	4.021,68 €	- 769,98 €
Impuesto sobre beneficios	2.010,81 €	- 2.441,28 €	355,21 €	401,25 €	448,21 €	496,12 €	- 468,38 €	594,81 €	645,65 €	697,50 €	631,39 €	804,34 €	- 154,00 €
Resultado después de impuestos	8.043,25 €	- 9.765,14 €	1.420,82 €	1.604,99 €	1.792,85 €	1.984,46 €	- 1.873,52 €	2.379,26 €	2.582,60 €	2.790,00 €	2.525,56 €	3.217,35 €	- 615,98 €

Fuente: Elaboración propia



A continuación, se expone una tabla con los resultados del ejercicio en los diferentes escenarios considerando las alternativas propuestas.

**Tabla 16: Resultados del ejercicio del modelo alternativo en diferentes escenarios**

<b>Variaciones</b>	<b>Positivo</b>	<b>Negativo</b>
<b>± 25%</b>	31.675,4€	-23.662,9€
<b>± 50%</b>	51.578,9€	-45.819,7€
<b>± 75%</b>	73.574,7€	-65.481,8€

*Fuente: Elaboración propia*

Como se puede ver en la tabla 16, los resultados en los escenarios positivos son ganancias para la empresa y en los negativos constituyen pérdidas. Los beneficios empresariales en comparación con los presentados en el punto 3.2.3 son más bajos, al igual que ocurre con el resultado del escenario realista.

## **5. CONCLUSIONES**

En conclusión, se ha cumplido y abordado el objetivo general propuesto al principio del Trabajo de Fin de Máster, siendo el mismo determinar la viabilidad de la plataforma Places-Up, basada en un modelo de negocio online colaborativo.

Como se ha explicado, la transformación cultural y tecnológica que está sufriendo la economía obliga a los negocios tradicionales y a regiones estancadas a reinvertirse. Este es el caso de Torrelavega, una ciudad en decadencia desde el punto de vista económico, social y comercial. Se ha podido vislumbrar la precariedad en términos de renta disponible bruta per cápita y desempleo que actualmente azota a la comarca del Besaya. De hecho, el primer indicador es el más bajo en comparación a otros municipios de Cantabria como Santander, Laredo o Castro-Urdiales. Por otro lado, el desempleo es casi del 20%, una cifra extremadamente alta. Sin embargo, se ven signos de recuperación de las variables. Lo anterior, justifica por qué Torrelavega puede ser una buena candidata para instaurar un modelo de negocio que regenere el comercio y constituya a crear mayor bonanza en términos de crecimiento económico y desarrollo.

Para lo anterior, se ha presentado un proyecto de viabilidad de una plataforma colaborativa, Places-Up. La misma, es una iniciativa innovadora, que marcaría un antes y un después en la ciudad. Desde el punto de vista contable, realizando una serie de supuestos y estimaciones dada las limitaciones de acceso a datos reales, la plataforma sería un negocio rentable en un escenario denominado realista desde el punto de vista de la distribución de ingresos. Es decir, es un modelo del que se podrían obtener beneficios en un periodo de tiempo corto.

Sin embargo, existen una serie de dificultades que deberían resolverse previas a la puesta en marcha del proyecto, como son, asociaciones con el sector público para facilitar la emisión de licencias, multilicencias o licencias multiproducto en un periodo de tiempo corto. También, forjar acuerdos de colaboración con entidades públicas para realizar campañas de concienciación a los ciudadanos sobre los eventos fugaces, de tal forma, que se evite una pérdida de valor en el precio de los locales fomentado por una alta rotación de los alquileres y se entienda el modelo como un complemento al comercio tradicional y no como competencia desleal. Así mismo, sería necesario realizar acuerdos para establecer correctamente los términos de los seguros. Por otro lado, se detectaban dificultades en términos de logística y promocionales de los eventos fugaces, los cuales se han incluido en el proyecto de viabilidad del escenario realista de la plataforma proporcionando una solución interna que sigue generando beneficios a Places-Up.

Por otro lado, se han detectado ventajas del proyecto que se debieran de fomentar a la hora de ponerlo en marcha. En general, se considera a Places-Up como una oportunidad para llevar a cabo una forma de negocio nueva en Torrelavega. Por otro lado, es una ventaja para traer a la ciudad determinados productos muy especializados que no se comercializarían regularmente en una localidad tan pequeña (50.000 habitantes). Además, este tipo de modelo aumentaría las expectativas de compra de los ciudadanos y mejoraría su bienestar por tener una oferta de productos más amplia. Lo anterior, contribuiría a fomentar otras actividades coetáneas al comercio y a ampliar las opciones de ocio de los habitantes de Torrelavega y de localidades cercanas. Por último,

cabe destacar el valor de la plataforma como agente facilitador e intermediario que genera seguridad y confianza para sus clientes.

Dicho esto, se presupone que podría ser de utilidad una colaboración de la plataforma con las entidades públicas para resolver las debilidades del proyecto y poder presentar una solución definitiva que potencie las fortalezas.

En definitiva, Places-Up resultaría una opción beneficiosa para la ciudad desde un punto de vista cultural (dando a conocer un nuevo negocio), económico (regenerando el comercio, creando empleo y mejorando la visibilidad de la ciudad) y tecnológico (apoyando el acceso a nuevos modelos online); es decir, en términos de bienestar social y desarrollo económico. Sin embargo, para que el proyecto pueda llevarse a cabo sería necesario resolver las debilidades anteriormente mencionadas.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- ABRAINVEST. (2017). *ABRAINVEST*. Obtenido de : <http://abra-invest.com/pop-places-empresa-espanola-de-alquiler-de-comercios-por-horas-se-fusiona-con-la-alemana-go-popup/>
- Airbnb. (2019). *Airbnb*. Obtenido de <https://www.airbnb.es>
- Alfonso Sánchez, R. (2016). Economía colaborativa: un nuevo mercado para la economía social. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*.(88), 230-258.
- Banco Mundial. (2018). *Informe anual 2018*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/about/annual-report/our-work>
- Banco Mundial. (2019). *World Development Indicators* . Obtenido de <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/themes/economy.html>
- BBVA. (2015). *BBVA, Situación de España*. Obtenido de [https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2015/02/Situacion-Espana\\_1T15-web\\_vf.pdf](https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2015/02/Situacion-Espana_1T15-web_vf.pdf)
- Breen, R. L. (2006). A practical guide to focus-group research. *Journal of Geography in Higher Education*, 30(3), 463-475.
- Cañigueral, A., Gracia, C., & Tamayo, L. (2015). Consumo colaborativo. *Leaners Magazine*, 18-22.
- Comisión Europea. (2018). *European Commission-Flash Eurobarometer*. Obtenido de <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/31882>
- Comisión Europea. (2019). *European Commission-Collaborative economy*. Obtenido de [https://ec.europa.eu/growth/single-market/services/collaborative-economy\\_en](https://ec.europa.eu/growth/single-market/services/collaborative-economy_en)
- Conector Startup Accelerator. (2018). *CONECTOR STARTUP ACCELERATOR*. Obtenido de <https://www.conector.com/popplaces-lidera-la-primera-alianza-popup-retail-del-mundo/>
- DATOSMACRO. (2019). *DatosMacro, por municipios: Torrelavega*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana/municipios/cantabria/cantabria/torrelavega>
- Dredge, D., & Gyimóthy, S. (2015). The collaborative economy and tourism: Critical perspectives, questionable claims and silenced voices. *Tourism recreation research*, 40(3), 286-302.
- Ecommerce Europe. (2019). *European Ecommerce Report*.
- Expansión. (2019). *Expansión*. Obtenido de <https://www.expansion.com/economia/2019/06/21/5d0cb34ee5fdea06428b46eb.html>
- Gil, J. (2018). *¿Qué son las economías colaborativas?* Papeles de relaciones ecosociales y cambio.

- GOPOP-UP. (2019). *GOPOP-UP*. Obtenido de <https://www.gopopup.com/es>
- Gust. (2018). *Gust*. Obtenido de <https://gust.com/companies/popplaces-com>
- ICANE. (2011). *Distribución territorial de la renta. Cantabria 2011*. .
- ICANE. (2017). *Boletín de Comercio, Cantabria*.
- ICANE. (2019). *Mercado de Trabajo*. Obtenido de <https://www.icanes.es/data/jobseekers-municipalities-gender-type-demand/results#content>
- Idealista. (2019). *Idealista*. Obtenido de <https://www.idealista.com/alquiler-locales/torrelavega-cantabria/>
- INE. (2019). *Encuesta de población activa*. Obtenido de [https://www.ine.es/prensa/epa\\_prensa.htm](https://www.ine.es/prensa/epa_prensa.htm)
- INE. (2019). *Contabilidad Regional de España*. Obtenido de [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736167628&menu=ultiDatos&idp=1254735576581](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736167628&menu=ultiDatos&idp=1254735576581)
- Infocif. (2014). *Infocif*. Obtenido de <https://noticias.infocif.es/noticia/popplacescom-cierra-su-primera-ronda-con-inversores-de-lujo>
- Javidi, M., Long, L., Vasu, M., & Ivy, D. (1991). Enhancing focus group validity with computer-assisted technology in social science research. *Social Science Computer Review*, 9(2), 231-245.
- Krueger, R. A. (2002). *Designing and conducting focus group interviews*.
- Kruger, R. A. (2014). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Sage publications.
- Mendoza-Moreno, M., González-Serrano, C., & Pino, F. J. (2013). Focus group as a software engineering process: an experience from the praxis. *Dyna*, 80(181), 51-60.
- Morgan, D. L. (1996). Focus groups. *Annual review of sociology*, 22(1), 129-152.
- Morgan, D. L. (1996). *Focus groups as qualitative research* (16 ed.). Sage publications.
- Nombela, C. (2019). *Forbes*. Obtenido de <https://forbes.es/business/41855/negocios-online-estas-son-sus-ventajas-y-desventajas/>
- Paniagua, E. (2017). La economía colaborativa representa ya un 1,4% del PIB español. *El Mundo*.
- Parlamento Europeo. (2016). *Economía Colaborativa*. Obtenido de [http://www.europarl.europa.eu/resources/library/images/20170427PHT72745/20170427PHT72745\\_original.jpg](http://www.europarl.europa.eu/resources/library/images/20170427PHT72745/20170427PHT72745_original.jpg)
- Protocolo IMEP. (2016). *Protocolo IMEP*. Obtenido de <https://www.protocoloimep.com/articulos/el-concepto-pop-up/>
- RAE. (2019). *Real Academia de la Lengua Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=apfpA3Q>

SHEMET, A. (2012). Forms of E-commerce and its place in the system of digital economy. . *Science and Transport Progress. Bulletin of Dnipropetrovsk National University of Railway Transport*, 41, 311-315.

Turban, E., King, D., Lee, J., Liang, T., & Turban, D. (2015). Business-to-business E-commerce. En Cham (Ed.). Springer.

Uber. (2019). *Uber*. Obtenido de <https://www.uber.com/es/es-es/>

Yaencontre. (2019). *Yaencontre*. Obtenido de [https://www.yaencontre.com/alquiler/locales/torrelavega?gclid=CjwKCAjwibzsBRAMEiwA1pHZrsmRgKSMvQvPP-grwRSYrNt-P73gkzUPSQVGnbQeXaqae6oT4ktlhRoCrogQAvD\\_BwE](https://www.yaencontre.com/alquiler/locales/torrelavega?gclid=CjwKCAjwibzsBRAMEiwA1pHZrsmRgKSMvQvPP-grwRSYrNt-P73gkzUPSQVGnbQeXaqae6oT4ktlhRoCrogQAvD_BwE)

## ANEXO I:

Publicidad utilizada para reclutar a los participantes del focus group.



La situación actual de Torrelavega, marcada por la precariedad económica y social, necesita ideas innovadoras que la reactiven. Los cambios de los últimos años están generando nuevos conceptos en lo económico y los negocios.

Algunos hablan de cambio cultural, otros de evolución, otros de compartir. Lo que sí es una realidad, es que el comercio y los negocios tradicionales ya no sirven. Ahora sirve innovar, sirve posibilitar una mayor accesibilidad a cualquier producto o bien. Ahora, es el turno de las economías colaborativas y los negocios online.

Partiendo de la realidad de Torrelavega como una ciudad que ha perdido el atractivo para comerciantes y consumidores, nace el proyecto **PLACESUP**. El mismo, es una plataforma colaborativa basada en un modelo de negocio muy popularizado internacionalmente y que presenta grandes beneficios sociales, culturales y económicos.



**ANEXO II:**

Materiales complementarios del Focus Group para presentar datos sobre el proyecto de viabilidad realizado a los participantes.

- **A:** locales de más de 200 m<sup>2</sup>
- **B:** locales entre 200 y 100 m<sup>2</sup>
- **C:** locales entre 100 y 70 m<sup>2</sup>
- **D:** locales entre 70 y 50 m<sup>2</sup>
- **E:** locales menores a 50m<sup>2</sup>

Precios de venta	€
Anunciantes A	500,00 €
Anunciantes B	450,00 €
Anunciantes C	300,00 €
Anunciantes D	200,00 €
Anunciantes E	150,00 €
Espacios alquilados A	75,00 €
Espacios alquilados B	67,50 €
Espacios alquilados C	45,00 €
Espacios alquilados D	30,00 €
Espacios alquilados E	22,50 €



### **ANEXO III:**

A continuación, se exponen los balances financieros de la empresa bajo los tres escenarios, realista, positivo y negativo respectivamente. El resultado de los mismos aporta veracidad al procedimiento utilizado para el cálculo de los resultados.

Así mismo, se presentan los resultados relativos al resultado previsto, la cuenta de pérdidas y ganancias y el balance de situación del escenario positivo y negativo con las variaciones correspondientes de alquileres y anunciantes del 25% y del 75%.

En la situación donde la variación se produce un 25% a la baja, es necesario pedir en diciembre un préstamo para compensar la tesorería negativa por valor de 20.426,39€

## Ilustración 7: Balance de situación escenario realista

	DIC 201x-1	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INMOVILIZACIONES	3.000,00 €	2.975,00 €	2.950,00 €	2.925,00 €	2.900,00 €	2.875,00 €	2.850,00 €	2.825,00 €	2.800,00 €	2.775,00 €	2.750,00 €	2.725,00 €	2.700,00 €
Instalaciones y mobiliario	3.000,00 €	2.975,00 €	2.950,00 €	2.925,00 €	2.900,00 €	2.875,00 €	2.850,00 €	2.825,00 €	2.800,00 €	2.775,00 €	2.750,00 €	2.725,00 €	2.700,00 €
Ordenadores	3.000,00 €	2.975,00 €	2.950,00 €	2.925,00 €	2.900,00 €	2.875,00 €	2.850,00 €	2.825,00 €	2.800,00 €	2.775,00 €	2.750,00 €	2.725,00 €	2.700,00 €
ACTIVO CORRIENTE	47.500,00 €	41.361,08 €	43.806,91 €	46.436,90 €	49.254,75 €	52.773,71 €	51.706,80 €	55.955,88 €	60.459,12 €	65.221,63 €	69.653,58 €	74.950,26 €	72.955,28 €
Deudores													
Agencia Tributaria		2.191,28 €	1.586,08 €	934,83 €	236,62 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Dinero	47.500,00 €	39.169,80 €	42.220,83 €	45.502,07 €	49.018,13 €	52.773,71 €	51.706,80 €	55.955,88 €	60.459,12 €	65.221,63 €	69.653,58 €	74.950,26 €	72.955,28 €
En el banco	47.500,00 €	39.169,80 €	42.220,83 €	45.502,07 €	49.018,13 €	52.773,71 €	51.706,80 €	55.955,88 €	60.459,12 €	65.221,63 €	69.653,58 €	74.950,26 €	72.955,28 €
<b>TOTAL INVERSIONES (ACTIVOS)</b>	<b>50.500,00 €</b>	<b>44.336,08 €</b>	<b>46.756,91 €</b>	<b>49.361,90 €</b>	<b>52.154,75 €</b>	<b>55.648,71 €</b>	<b>54.556,80 €</b>	<b>58.780,88 €</b>	<b>63.259,12 €</b>	<b>67.996,63 €</b>	<b>72.403,58 €</b>	<b>77.675,26 €</b>	<b>75.655,28 €</b>
NECESARIAS PARA COMENZAR A ANDAR													
PATRIMONIO NETO	42.000,00 €	33.234,86 €	35.655,69 €	38.260,68 €	41.053,53 €	44.037,99 €	43.164,47 €	46.543,73 €	50.126,32 €	53.916,33 €	57.441,89 €	61.659,23 €	62.043,25 €
Fondos propios	42.000,00 €	33.234,86 €	35.655,69 €	38.260,68 €	41.053,53 €	44.037,99 €	43.164,47 €	46.543,73 €	50.126,32 €	53.916,33 €	57.441,89 €	61.659,23 €	62.043,25 €
Capital (aportación de los socios)	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €
Resultado del periodo	-	8.765,14 €	6.344,31 €	3.739,32 €	946,47 €	2.037,99 €	1.164,47 €	4.543,73 €	8.126,32 €	11.916,33 €	15.441,89 €	19.659,23 €	20.043,25 €
DEUDAS A LARGO PLAZO	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	3.500,00 €
Préstamo bancario	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
DEUDAS A CORTO PLAZO	2.500,00 €	5.101,22 €	5.101,22 €	5.101,22 €	5.101,22 €	5.610,72 €	5.392,34 €	6.237,15 €	7.132,80 €	8.080,30 €	8.961,69 €	10.016,03 €	10.112,03 €
Préstamo bancario	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
Con el suministrador de energía		2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €
Gasto de tráfico de descargas		80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €
Con la Agencia Tributaria		- €	- €	- €	- €	509,50 €	291,12 €	1.135,93 €	2.031,58 €	2.979,08 €	3.860,47 €	4.914,81 €	5.010,81 €
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>50.500,00 €</b>	<b>44.336,08 €</b>	<b>46.756,91 €</b>	<b>49.361,90 €</b>	<b>52.154,75 €</b>	<b>55.648,71 €</b>	<b>54.556,80 €</b>	<b>58.780,88 €</b>	<b>63.259,12 €</b>	<b>67.996,63 €</b>	<b>72.403,58 €</b>	<b>77.675,26 €</b>	<b>75.655,28 €</b>

Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 8: Balance de situación escenario positivo**

	DIC 201x-1	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INMOVILIZACIONES	3.000,00 €	2.975,00 €	2.950,00 €	2.925,00 €	2.900,00 €	2.875,00 €	2.850,00 €	2.825,00 €	2.800,00 €	2.775,00 €	2.750,00 €	2.725,00 €	2.700,00 €
Instalaciones y mobiliario	3.000,00 €	2.975,00 €	2.950,00 €	2.925,00 €	2.900,00 €	2.875,00 €	2.850,00 €	2.825,00 €	2.800,00 €	2.775,00 €	2.750,00 €	2.725,00 €	2.700,00 €
Ordenadores	3.000,00 €	2.975,00 €	2.950,00 €	2.925,00 €	2.900,00 €	2.875,00 €	2.850,00 €	2.825,00 €	2.800,00 €	2.775,00 €	2.750,00 €	2.725,00 €	2.700,00 €
ACTIVO CORRIENTE	47.500,00 €	45.282,61 €	51.012,51 €	58.464,18 €	66.248,82 €	74.373,11 €	77.777,04 €	86.601,12 €	95.785,63 €	105.337,77 €	114.669,90 €	124.979,53 €	128.112,50 €
Deudores													
Agencia Tributaria		1.395,32 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Dinero	47.500,00 €	43.887,30 €	51.012,51 €	58.464,18 €	66.248,82 €	74.373,11 €	77.777,04 €	86.601,12 €	95.785,63 €	105.337,77 €	114.669,90 €	124.979,53 €	128.112,50 €
En el banco	47.500,00 €	43.887,30 €	51.012,51 €	58.464,18 €	66.248,82 €	74.373,11 €	77.777,04 €	86.601,12 €	95.785,63 €	105.337,77 €	114.669,90 €	124.979,53 €	128.112,50 €
<b>TOTAL INVERSIONES (ACTIVOS)</b>	<b>50.500,00 €</b>	<b>48.257,61 €</b>	<b>53.962,51 €</b>	<b>61.389,18 €</b>	<b>69.148,82 €</b>	<b>77.248,11 €</b>	<b>80.627,04 €</b>	<b>89.426,12 €</b>	<b>98.585,63 €</b>	<b>108.112,77 €</b>	<b>117.419,90 €</b>	<b>127.704,53 €</b>	<b>130.812,50 €</b>
NECESARIAS PARA COMENZAR A ANDAR													
PATRIMONIO NETO	42.000,00 €	36.418,73 €	42.098,90 €	48.040,24 €	54.247,95 €	60.727,38 €	63.430,53 €	70.469,79 €	77.797,39 €	85.419,11 €	92.864,82 €	101.092,51 €	105.578,89 €
Fondos propios	42.000,00 €	36.418,73 €	42.098,90 €	48.040,24 €	54.247,95 €	60.727,38 €	63.430,53 €	70.469,79 €	77.797,39 €	85.419,11 €	92.864,82 €	101.092,51 €	105.578,89 €
Capital (aportación de los soc	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €
Resultado del periodo		- 5.581,27 €	98,90 €	6.040,24 €	12.247,95 €	18.727,38 €	21.430,53 €	28.469,79 €	35.797,39 €	43.419,11 €	50.864,82 €	59.092,51 €	63.578,89 €
DEUDAS A LARGO PLAZO	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	3.500,00 €
Préstamo bancario	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
DEUDAS A CORTO PLAZO	2.500,00 €	5.838,88 €	5.863,61 €	7.348,94 €	8.900,87 €	10.520,73 €	11.196,51 €	12.956,33 €	14.788,23 €	16.693,66 €	18.555,09 €	20.612,01 €	21.733,61 €
Préstamo bancario	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
Con el suministrador de energía		3.258,88 €	3.258,88 €	3.258,88 €	3.258,88 €	3.258,88 €	3.258,88 €	3.258,88 €	3.258,88 €	3.258,88 €	3.258,88 €	3.258,88 €	3.258,88 €
Gasto de tráfico de descargas		80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €
Con la Agencia Tributaria		- €	24,73 €	1.510,06 €	3.061,99 €	4.681,85 €	5.357,63 €	7.117,45 €	8.949,35 €	10.854,78 €	12.716,20 €	14.773,13 €	15.894,72 €
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>50.500,00 €</b>	<b>48.257,61 €</b>	<b>53.962,51 €</b>	<b>61.389,18 €</b>	<b>69.148,82 €</b>	<b>77.248,11 €</b>	<b>80.627,04 €</b>	<b>89.426,12 €</b>	<b>98.585,63 €</b>	<b>108.112,77 €</b>	<b>117.419,90 €</b>	<b>127.704,53 €</b>	<b>130.812,50 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

**Ilustración 9: Balance de situación escenario negativo**

	DIC 201x-1	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INMOVILIZACIONES	3.000,00 €	2.975,00 €	2.950,00 €	2.925,00 €	2.900,00 €	2.875,00 €	2.850,00 €	2.825,00 €	2.800,00 €	2.775,00 €	2.750,00 €	2.725,00 €	2.700,00 €
Instalaciones y mobiliario	3.000,00 €	2.975,00 €	2.950,00 €	2.925,00 €	2.900,00 €	2.875,00 €	2.850,00 €	2.825,00 €	2.800,00 €	2.775,00 €	2.750,00 €	2.725,00 €	2.700,00 €
Ordenadores	3.000,00 €	2.975,00 €	2.950,00 €	2.925,00 €	2.900,00 €	2.875,00 €	2.850,00 €	2.825,00 €	2.800,00 €	2.775,00 €	2.750,00 €	2.725,00 €	2.700,00 €
ACTIVO CORRIENTE	47.500,00 €	36.444,37 €	34.862,64 €	33.368,79 €	31.964,58 €	30.651,80 €	25.378,86 €	24.254,47 €	23.227,12 €	22.298,73 €	20.995,30 €	20.270,83 €	13.097,96 €
Deudores													
Agencia Tributaria		3.174,57 €	3.576,26 €	3.955,97 €	4.313,27 €	4.647,72 €	5.972,20 €	6.259,55 €	6.522,64 €	6.760,98 €	7.093,09 €	7.280,46 €	8.454,93 €
Dinero	47.500,00 €	33.269,80 €	31.286,38 €	29.412,82 €	27.651,30 €	26.004,08 €	19.406,66 €	17.994,92 €	16.704,48 €	15.537,75 €	13.902,20 €	12.990,37 €	4.643,04 €
En el banco	47.500,00 €	33.269,80 €	31.286,38 €	29.412,82 €	27.651,30 €	26.004,08 €	19.406,66 €	17.994,92 €	16.704,48 €	15.537,75 €	13.902,20 €	12.990,37 €	4.643,04 €
<b>TOTAL INVERSIONES (ACTIVOS)</b>	<b>50.500,00 €</b>	<b>39.419,37 €</b>	<b>37.812,64 €</b>	<b>36.293,79 €</b>	<b>34.864,58 €</b>	<b>33.526,80 €</b>	<b>28.228,86 €</b>	<b>27.079,47 €</b>	<b>26.027,12 €</b>	<b>25.073,73 €</b>	<b>23.745,30 €</b>	<b>22.995,83 €</b>	<b>15.797,96 €</b>
NECESARIAS PARA COMENZAR A ANDAR													
PATRIMONIO NETO	42.000,00 €	29.301,71 €	27.694,97 €	26.176,12 €	24.746,91 €	23.409,14 €	18.111,19 €	16.961,81 €	15.909,45 €	14.956,07 €	13.627,63 €	12.878,17 €	8.180,30 €
Fondos propios	42.000,00 €	29.301,71 €	27.694,97 €	26.176,12 €	24.746,91 €	23.409,14 €	18.111,19 €	16.961,81 €	15.909,45 €	14.956,07 €	13.627,63 €	12.878,17 €	8.180,30 €
Capital (aportación de los socios)	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €
Resultado del periodo		- 12.698,29 €	- 14.305,03 €	- 15.823,88 €	- 17.253,09 €	- 18.590,86 €	- 23.888,81 €	- 25.038,19 €	- 26.090,55 €	- 27.043,93 €	- 28.372,37 €	- 29.121,83 €	- 33.819,70 €
DEUDAS A LARGO PLAZO	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	3.500,00 €
Préstamo bancario	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
DEUDAS A CORTO PLAZO	2.500,00 €	4.117,66 €	4.117,66 €	4.117,66 €	4.117,66 €	4.117,66 €	4.117,66 €	4.117,66 €	4.117,66 €	4.117,66 €	4.117,66 €	4.117,66 €	4.117,66 €
Préstamo bancario	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
Con el suministrador de energía		1.537,66 €	1.537,66 €	1.537,66 €	1.537,66 €	1.537,66 €	1.537,66 €	1.537,66 €	1.537,66 €	1.537,66 €	1.537,66 €	1.537,66 €	1.537,66 €
Gasto de tráfico de descargas		80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €
Con la Agencia Tributaria		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>50.500,00 €</b>	<b>39.419,37 €</b>	<b>37.812,64 €</b>	<b>36.293,79 €</b>	<b>34.864,58 €</b>	<b>33.526,80 €</b>	<b>28.228,86 €</b>	<b>27.079,47 €</b>	<b>26.027,12 €</b>	<b>25.073,73 €</b>	<b>23.745,30 €</b>	<b>22.995,83 €</b>	<b>15.797,96 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

**Variación del 25% sobre el escenario positivo****Tabla 17: Resultado del ejercicio en el escenario positivo con variación del 25%**

<b>RESULTADO PREVISTO EJERCICIO 201X</b>		
<b>Ingresos</b>	<b>Euros</b>	<b>%</b>
<b>Ingresos anunciantes</b>	169.662,94 €	92,3%
<b>Ingresos alquileres</b>	14.183,28 €	7,7%
<b>Total ventas del periodo</b>	183.846,22 €	100,0%
<b>Gastos</b>		
<b>Energía eléctrica</b>	33.205,28 €	18,1%
<b>Gasto de tráfico de descargas</b>	960,00 €	0,5%
<b>Amortización de los ordenadores</b>	300,00 €	0,2%
<b>Alquiler</b>	9.500,00 €	5,2%
<b>Seguros</b>	2.544,00 €	1,4%
<b>Publicidad</b>	10.000,00 €	5,4%
<b>Tasas e impuestos</b>	1.200,00 €	0,7%
<b>Gastos financieros</b>	595,00 €	0,3%
<b>Comisiones bancarias</b>	12,75 €	0,0%
<b>Gastos de personal</b>	70.935,00 €	38,6%
<b>Total gastos del periodo</b>	129.252,03 €	70,3%
<b>Resultado previsto</b>	54.594,19 €	29,7%
<b>Impuesto sobre sociedades</b>	- 10.918,84 €	-5,9%
<b>Resultado después de impuestos</b>	43.675,35 €	23,8%

GASTOS FIJOS

GASTOS SEMIVARIABLES

*Fuente: Elaboración propia*

**Ilustración 10: Cuenta de pérdidas y ganancias en el escenario positivo con variación del 25%**

Todos los valores están en euros	TOTAL	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>OPERACIONES CORRIENTES</b>													
<b>Ventas</b>													
Ingresos anunciantes	169.662,94 €	12.650,00 €	12.903,00 €	13.161,06 €	13.424,28 €	13.692,77 €	13.966,62 €	14.245,95 €	14.530,87 €	14.821,49 €	15.117,92 €	15.420,28 €	15.728,69 €
Ingresos alquileres	14.183,28 €	1.057,50 €	1.078,65 €	1.100,22 €	1.122,23 €	1.144,67 €	1.167,57 €	1.190,92 €	1.214,74 €	1.239,03 €	1.263,81 €	1.289,09 €	1.314,87 €
Total ventas del periodo	183.846,22 €	13.707,50 €	13.981,65 €	14.261,28 €	14.546,51 €	14.837,44 €	15.134,19 €	15.436,87 €	15.745,61 €	16.060,52 €	16.381,73 €	16.709,37 €	17.043,55 €
<b>Gastos</b>													
Energía eléctrica	33.205,28 €	2.767,11 €	2.767,11 €	2.767,11 €	2.767,11 €	2.767,11 €	2.767,11 €	2.767,11 €	2.767,11 €	2.767,11 €	2.767,11 €	2.767,11 €	2.767,11 €
Gasto de tráfico de descargas	960,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €
Alquiler	9.500,00 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €
Amortización de los ordenadores	300,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €
Seguros	2.544,00 €	2.544,00 €											
Publicidad	10.000,00 €	10.000,00 €											
Tasas e impuestos	1.200,00 €	1.200,00 €											
Gastos financieros	595,00 €										595,00 €		
Comisiones bancarias	12,75 €	12,75 €											
Gastos de personal	70.935,00 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	10.133,57 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	10.133,57 €
Total gastos del periodo	<b>129.252,03 €</b>	22.487,31 €	8.730,56 €	8.730,56 €	8.730,56 €	8.730,56 €	13.797,34 €	8.730,56 €	8.730,56 €	8.730,56 €	9.325,56 €	8.730,56 €	13.797,34 €
<b>Resultado antes de impuestos</b>	54.594,19 €	- 8.779,81 €	5.251,09 €	5.530,72 €	5.815,95 €	6.106,88 €	1.336,84 €	6.706,31 €	7.015,05 €	7.329,96 €	7.056,17 €	7.978,81 €	3.246,21 €
Impuesto sobre beneficios	10.918,84 €	- 1.755,96 €	1.050,22 €	1.106,14 €	1.163,19 €	1.221,38 €	267,37 €	1.341,26 €	1.403,01 €	1.465,99 €	1.411,23 €	1.595,76 €	649,24 €
Resultado después de impuestos	43.675,35 €	- 7.023,85 €	4.200,87 €	4.424,58 €	4.652,76 €	4.885,50 €	1.069,47 €	5.365,05 €	5.612,04 €	5.863,97 €	5.644,94 €	6.383,05 €	2.596,97 €

*Fuente: Elaboración propia*

## Ilustración 11: Balance de situación en el escenario positivo con variación del 25%

	DIC 201x-1	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INMOVILIZACIONES	3.000,00 €	2.975,00 €	2.950,00 €	2.925,00 €	2.900,00 €	2.875,00 €	2.850,00 €	2.825,00 €	2.800,00 €	2.775,00 €	2.750,00 €	2.725,00 €	2.700,00 €
Instalaciones y mobiliario	3.000,00 €	2.975,00 €	2.950,00 €	2.925,00 €	2.900,00 €	2.875,00 €	2.850,00 €	2.825,00 €	2.800,00 €	2.775,00 €	2.750,00 €	2.725,00 €	2.700,00 €
Ordenadores	3.000,00 €	2.975,00 €	2.950,00 €	2.925,00 €	2.900,00 €	2.875,00 €	2.850,00 €	2.825,00 €	2.800,00 €	2.775,00 €	2.750,00 €	2.725,00 €	2.700,00 €
ACTIVO CORRIENTE	47.500,00 €	43.348,26 €	47.574,13 €	52.424,11 €	58.265,06 €	64.396,94 €	65.758,79 €	72.490,10 €	79.530,15 €	86.885,11 €	93.966,28 €	101.970,09 €	102.741,30 €
Deudores													
Agencia Tributaria		1.755,96 €	705,74 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Dinero	47.500,00 €	41.592,30 €	46.868,39 €	52.424,11 €	58.265,06 €	64.396,94 €	65.758,79 €	72.490,10 €	79.530,15 €	86.885,11 €	93.966,28 €	101.970,09 €	102.741,30 €
En el banco	47.500,00 €	41.592,30 €	46.868,39 €	52.424,11 €	58.265,06 €	64.396,94 €	65.758,79 €	72.490,10 €	79.530,15 €	86.885,11 €	93.966,28 €	101.970,09 €	102.741,30 €
<b>TOTAL INVERSIONES (ACTIVOS)</b>	<b>50.500,00 €</b>	<b>46.323,26 €</b>	<b>50.524,13 €</b>	<b>55.349,11 €</b>	<b>61.165,06 €</b>	<b>67.271,94 €</b>	<b>68.608,79 €</b>	<b>75.315,10 €</b>	<b>82.330,15 €</b>	<b>89.660,11 €</b>	<b>96.716,28 €</b>	<b>104.695,09 €</b>	<b>105.441,30 €</b>
NECESARIAS PARA COMENZAR A ANDAR													
PATRIMONIO NETO	42.000,00 €	34.976,15 €	39.177,03 €	43.601,61 €	48.254,36 €	53.139,87 €	54.209,34 €	59.574,39 €	65.186,43 €	71.050,40 €	76.695,34 €	83.078,39 €	85.675,35 €
Fondos propios	42.000,00 €	34.976,15 €	39.177,03 €	43.601,61 €	48.254,36 €	53.139,87 €	54.209,34 €	59.574,39 €	65.186,43 €	71.050,40 €	76.695,34 €	83.078,39 €	85.675,35 €
Capital (aportación de los socios)	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €
Resultado del periodo		- 7.023,85 €	- 2.822,97 €	1.601,61 €	6.254,36 €	11.139,87 €	12.209,34 €	17.574,39 €	23.186,43 €	29.050,40 €	34.695,34 €	41.078,39 €	43.675,35 €
DEUDAS A LARGO PLAZO	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	3.500,00 €
Préstamo bancario	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
DEUDAS A CORTO PLAZO	2.500,00 €	5.347,11 €	5.347,11 €	5.747,51 €	6.910,70 €	8.132,07 €	8.399,44 €	9.740,70 €	11.143,71 €	12.609,71 €	14.020,94 €	15.616,70 €	16.265,94 €
Préstamo bancario	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
Con el suministrador de energía		2.767,11 €	2.767,11 €	2.767,11 €	2.767,11 €	2.767,11 €	2.767,11 €	2.767,11 €	2.767,11 €	2.767,11 €	2.767,11 €	2.767,11 €	2.767,11 €
Gasto de tráfico de descargas		80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €
Con la Agencia Tributaria		- €	- €	400,40 €	1.563,59 €	2.784,97 €	3.052,34 €	4.393,60 €	5.796,61 €	7.262,60 €	8.673,84 €	10.269,60 €	10.918,84 €
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>50.500,00 €</b>	<b>46.323,26 €</b>	<b>50.524,13 €</b>	<b>55.349,11 €</b>	<b>61.165,06 €</b>	<b>67.271,94 €</b>	<b>68.608,79 €</b>	<b>75.315,10 €</b>	<b>82.330,15 €</b>	<b>89.660,11 €</b>	<b>96.716,28 €</b>	<b>104.695,09 €</b>	<b>105.441,30 €</b>

Fuente: Elaboración propia

**Variación del 75% sobre el escenario positivo****Tabla 18: Resultado del ejercicio en el escenario positivo con variación del 75%**

<b>RESULTADO PREVISTO EJERCICIO 201X</b>		
<b>Ingresos</b>	<b>Euros</b>	<b>%</b>
<b>Ingresos anunciantes</b>	228.005,53 €	91,9%
<b>Ingresos alquileres</b>	20.017,54 €	8,1%
<b>Total ventas del periodo</b>	248.023,07 €	100,0%
<b>Gastos</b>		
<b>Energía eléctrica</b>	45.007,92 €	18,1%
<b>Gasto de tráfico de descargas</b>	960,00 €	0,4%
<b>Amortización de los ordenadores</b>	300,00 €	0,1%
<b>Alquiler</b>	9.500,00 €	3,8%
<b>Seguros</b>	2.544,00 €	1,0%
<b>Publicidad</b>	10.000,00 €	4,0%
<b>Tasas e impuestos</b>	1.200,00 €	0,5%
<b>Gastos financieros</b>	595,00 €	0,2%
<b>Comisiones bancarias</b>	12,75 €	0,0%
<b>Gastos de personal</b>	70.935,00 €	28,6%
<b>Total gastos del periodo</b>	141.054,67 €	56,9%
<b>Resultado previsto</b>	106.968,40 €	43,1%
<b>Impuesto sobre sociedades</b>	- 21.393,68 €	-8,6%
<b>Resultado después de impuestos</b>	85.574,72 €	34,5%

GASTOS FIJOS

GASTOS SEMIVARIABLES

*Fuente: Elaboración propia*



## Ilustración 12: Cuenta de pérdidas y ganancias en el escenario positivo con variación del 75%

Todos los valores están en euros	TOTAL	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
OPERACIONES CORRIENTES													
Ventas													
Ingresos anunciantes	228.005,53 €	17.000,00 €	17.340,00 €	17.686,80 €	18.040,54 €	18.401,35 €	18.769,37 €	19.144,76 €	19.527,66 €	19.918,21 €	20.316,57 €	20.722,91 €	21.137,36 €
Ingresos alquileres	20.017,54 €	1.492,50 €	1.522,35 €	1.552,80 €	1.583,85 €	1.615,53 €	1.647,84 €	1.680,80 €	1.714,41 €	1.748,70 €	1.783,68 €	1.819,35 €	1.855,74 €
Total ventas del periodo	248.023,07 €	18.492,50 €	18.862,35 €	19.239,60 €	19.624,39 €	20.016,88 €	20.417,21 €	20.825,56 €	21.242,07 €	21.666,91 €	22.100,25 €	22.542,25 €	22.993,10 €
Gastos													
Energía eléctrica	45.007,92 €	3.750,66 €	3.750,66 €	3.750,66 €	3.750,66 €	3.750,66 €	3.750,66 €	3.750,66 €	3.750,66 €	3.750,66 €	3.750,66 €	3.750,66 €	3.750,66 €
Gasto de tráfico de descargas	960,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €
Alquiler	9.500,00 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €
Amortización de los ordenadores	300,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €
Seguros	2.544,00 €	2.544,00 €											
Publicidad	10.000,00 €	10.000,00 €											
Tasas e impuestos	1.200,00 €	1.200,00 €											
Gastos financieros	595,00 €										595,00 €		
Comisiones bancarias	12,75 €	12,75 €											
Gastos de personal	70.935,00 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	10.133,57 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	10.133,57 €
Total gastos del periodo	141.054,67 €	23.470,86 €	9.714,11 €	9.714,11 €	9.714,11 €	9.714,11 €	14.780,90 €	9.714,11 €	9.714,11 €	9.714,11 €	10.309,11 €	9.714,11 €	14.780,90 €
Resultado antes de impuestos	106.968,40 €	- 4.978,36 €	9.148,24 €	9.525,48 €	9.910,28 €	10.302,76 €	5.636,32 €	11.111,45 €	11.527,96 €	11.952,80 €	11.791,14 €	12.828,14 €	8.212,20 €
Impuesto sobre beneficios	21.393,68 €	- 995,67 €	1.829,65 €	1.905,10 €	1.982,06 €	2.060,55 €	1.127,26 €	2.222,29 €	2.305,59 €	2.390,56 €	2.358,23 €	2.565,63 €	1.642,44 €
Resultado después de impuestos	85.574,72 €	- 3.982,69 €	7.318,59 €	7.620,39 €	7.928,22 €	8.242,21 €	4.509,05 €	8.889,16 €	9.222,37 €	9.562,24 €	9.432,91 €	10.262,51 €	6.569,76 €

Fuente: Elaboración propia

**Ilustración 13: Balance de situación en el escenario positivo con variación del 75%**

	DIC 201x-1	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INMOVILIZACIONES	3.000,00 €	2.975,00 €	2.950,00 €	2.925,00 €	2.900,00 €	2.875,00 €	2.850,00 €	2.825,00 €	2.800,00 €	2.775,00 €	2.750,00 €	2.725,00 €	2.700,00 €
Instalaciones y mobiliario	3.000,00 €	2.975,00 €	2.950,00 €	2.925,00 €	2.900,00 €	2.875,00 €	2.850,00 €	2.825,00 €	2.800,00 €	2.775,00 €	2.750,00 €	2.725,00 €	2.700,00 €
Ordenadores	3.000,00 €	2.975,00 €	2.950,00 €	2.925,00 €	2.900,00 €	2.875,00 €	2.850,00 €	2.825,00 €	2.800,00 €	2.775,00 €	2.750,00 €	2.725,00 €	2.700,00 €
ACTIVO CORRIENTE	47.500,00 €	47.372,97 €	55.550,54 €	65.101,02 €	75.036,30 €	85.364,06 €	91.025,38 €	102.161,82 €	113.714,78 €	125.692,58 €	137.508,72 €	150.361,86 €	156.099,06 €
Deudores													
Agencia Tributaria		995,67 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Dinero	47.500,00 €	46.377,30 €	55.550,54 €	65.101,02 €	75.036,30 €	85.364,06 €	91.025,38 €	102.161,82 €	113.714,78 €	125.692,58 €	137.508,72 €	150.361,86 €	156.099,06 €
En el banco	47.500,00 €	46.377,30 €	55.550,54 €	65.101,02 €	75.036,30 €	85.364,06 €	91.025,38 €	102.161,82 €	113.714,78 €	125.692,58 €	137.508,72 €	150.361,86 €	156.099,06 €
<b>TOTAL INVERSIONES (ACTIVOS)</b>	<b>50.500,00 €</b>	<b>50.347,97 €</b>	<b>58.500,54 €</b>	<b>68.026,02 €</b>	<b>77.936,30 €</b>	<b>88.239,06 €</b>	<b>93.875,38 €</b>	<b>104.986,82 €</b>	<b>116.514,78 €</b>	<b>128.467,58 €</b>	<b>140.258,72 €</b>	<b>153.086,86 €</b>	<b>158.799,06 €</b>
NECESARIAS PARA COMENZAR A ANDAR													
PATRIMONIO NETO	42.000,00 €	38.017,31 €	45.335,90 €	52.956,29 €	60.884,51 €	69.126,72 €	73.635,77 €	82.524,93 €	91.747,30 €	101.309,54 €	110.742,45 €	121.004,96 €	127.574,72 €
Fondos propios	42.000,00 €	38.017,31 €	45.335,90 €	52.956,29 €	60.884,51 €	69.126,72 €	73.635,77 €	82.524,93 €	91.747,30 €	101.309,54 €	110.742,45 €	121.004,96 €	127.574,72 €
Capital (aportación de los socios)	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €
Resultado del periodo	-	3.982,69 €	3.335,90 €	10.956,29 €	18.884,51 €	27.126,72 €	31.635,77 €	40.524,93 €	49.747,30 €	59.309,54 €	68.742,45 €	79.004,96 €	85.574,72 €
DEUDAS A LARGO PLAZO	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	3.500,00 €
Préstamo bancario	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
DEUDAS A CORTO PLAZO	2.500,00 €	6.330,66 €	7.164,63 €	9.069,73 €	11.051,79 €	13.112,34 €	14.239,60 €	16.461,89 €	18.767,48 €	21.158,04 €	23.516,27 €	26.081,90 €	27.724,34 €
Préstamo bancario	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
Con el suministrador de energía		3.750,66 €	3.750,66 €	3.750,66 €	3.750,66 €	3.750,66 €	3.750,66 €	3.750,66 €	3.750,66 €	3.750,66 €	3.750,66 €	3.750,66 €	3.750,66 €
Gasto de tráfico de descargas		80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €
Con la Agencia Tributaria		- €	833,98 €	2.739,07 €	4.721,13 €	6.781,68 €	7.908,94 €	10.131,23 €	12.436,82 €	14.827,38 €	17.185,61 €	19.751,24 €	21.393,68 €
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>50.500,00 €</b>	<b>50.347,97 €</b>	<b>58.500,54 €</b>	<b>68.026,02 €</b>	<b>77.936,30 €</b>	<b>88.239,06 €</b>	<b>93.875,38 €</b>	<b>104.986,82 €</b>	<b>116.514,78 €</b>	<b>128.467,58 €</b>	<b>140.258,72 €</b>	<b>153.086,86 €</b>	<b>158.799,06 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

**Variación del 25% sobre el escenario negativo****Tabla 19: Resultado del ejercicio en el escenario negativo con variación del 25%**

<b>RESULTADO PREVISTO EJERCICIO 201X</b>		
<b>Ingresos</b>	<b>Euros</b>	<b>%</b>
<b>Ingresos anunciantes</b>	96.567,05 €	91,3%
<b>Ingresos alquileres</b>	9.254,34 €	8,7%
<b>Total ventas del periodo</b>	105.821,39 €	100,0%
<b>Gastos</b>		
<b>Energía eléctrica</b>	24.353,30 €	23,0%
<b>Gasto de tráfico de descargas</b>	960,00 €	0,9%
<b>Amortización de los ordenadores</b>	300,00 €	0,3%
<b>Alquiler</b>	9.500,00 €	9,0%
<b>Seguros</b>	2.544,00 €	2,4%
<b>Publicidad</b>	10.000,00 €	9,4%
<b>Tasas e impuestos</b>	1.200,00 €	1,1%
<b>Gastos financieros</b>	595,00 €	0,6%
<b>Comisiones bancarias</b>	12,75 €	0,0%
<b>Gastos de personal</b>	70.935,00 €	67,0%
<b>Total gastos del periodo</b>	120.400,05 €	113,8%
<b>Resultado previsto</b>	- 14.578,66 €	-13,8%
<b>Impuesto sobre sociedades</b>	2.915,73 €	2,8%
<b>Resultado después de impuestos</b>	- 11.662,93 €	-11,0%

GASTOS FIJOS

GASTOS SEMIVARIABLES

*Fuente: Elaboración propia*

**Ilustración 14: Cuenta de pérdidas y ganancias en el escenario negativo con variación del 25%**

Todos los valores están en euros	TOTAL	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>OPERACIONES CORRIENTES</b>													
Ventas													
Ingresos anunciantes	96.567,05 €	7.200,00 €	7.344,00 €	7.490,88 €	7.640,70 €	7.793,51 €	7.949,38 €	8.108,37 €	8.270,54 €	8.435,95 €	8.604,67 €	8.776,76 €	8.952,30 €
Ingresos alquileres	9.254,34 €	690,00 €	703,80 €	717,88 €	732,23 €	746,88 €	761,82 €	777,05 €	792,59 €	808,44 €	824,61 €	841,11 €	857,93 €
Total ventas del periodo	105.821,39 €	7.890,00 €	8.047,80 €	8.208,76 €	8.372,93 €	8.540,39 €	8.711,20 €	8.885,42 €	9.063,13 €	9.244,39 €	9.429,28 €	9.617,87 €	9.810,22 €
Gastos													
Energía eléctrica	24.353,30 €	2.029,44 €	2.029,44 €	2.029,44 €	2.029,44 €	2.029,44 €	2.029,44 €	2.029,44 €	2.029,44 €	2.029,44 €	2.029,44 €	2.029,44 €	2.029,44 €
Gasto de tráfico de descargas	960,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €
Alquiler	9.500,00 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €
Amortización de los ordenadores	300,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €
Seguros	2.544,00 €	2.544,00 €											
Publicidad	10.000,00 €	10.000,00 €											
Tasas e impuestos	1.200,00 €	1.200,00 €											
Gastos financieros	595,00 €										595,00 €		
Comisiones bancarias	12,75 €	12,75 €											
Gastos de personal	70.935,00 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	10.133,57 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	10.133,57 €
Total gastos del periodo	120.400,05 €	21.749,64 €	7.992,89 €	7.992,89 €	7.992,89 €	7.992,89 €	13.059,68 €	7.992,89 €	7.992,89 €	7.992,89 €	8.587,89 €	7.992,89 €	13.059,68 €
Resultado antes de impuestos	- 14.578,66 €	- 13.859,64 €	54,91 €	215,86 €	380,04 €	547,50 €	- 4.348,48 €	892,53 €	1.070,24 €	1.251,50 €	841,39 €	1.624,97 €	- 3.249,46 €
Impuesto sobre beneficios	- 2.915,73 €	- 2.771,93 €	10,98 €	43,17 €	76,01 €	109,50 €	- 869,70 €	178,51 €	214,05 €	250,30 €	168,28 €	324,99 €	- 649,89 €
Resultado después de impuestos	- 11.662,93 €	- 11.087,72 €	43,92 €	172,69 €	304,03 €	438,00 €	- 3.478,79 €	714,02 €	856,19 €	1.001,20 €	673,11 €	1.299,98 €	- 2.599,57 €

*Fuente: Elaboración propia*

**Ilustración 15: Balance de situación en el escenario negativo con variación del 25%**

	DIC 201x-1	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INMOVILIZACIONES	3.000,00 €	2.975,00 €	2.950,00 €	2.925,00 €	2.900,00 €	2.875,00 €	2.850,00 €	2.825,00 €	2.800,00 €	2.775,00 €	2.750,00 €	2.725,00 €	2.700,00 €
Instalaciones y mobiliario	3.000,00 €	2.975,00 €	2.950,00 €	2.925,00 €	2.900,00 €	2.875,00 €	2.850,00 €	2.825,00 €	2.800,00 €	2.775,00 €	2.750,00 €	2.725,00 €	2.700,00 €
Ordenadores	3.000,00 €	2.975,00 €	2.950,00 €	2.925,00 €	2.900,00 €	2.875,00 €	2.850,00 €	2.825,00 €	2.800,00 €	2.775,00 €	2.750,00 €	2.725,00 €	2.700,00 €
ACTIVO CORRIENTE	47.500,00 €	38.546,73 €	38.615,65 €	38.813,34 €	39.142,37 €	39.605,37 €	36.151,58 €	36.890,60 €	37.771,79 €	38.797,99 €	39.496,10 €	40.821,08 €	35.746,51 €
Deudores													
Agencia Tributaria		2.771,93 €	2.760,95 €	2.717,78 €	2.641,77 €	2.532,27 €	3.401,96 €	3.223,46 €	3.009,41 €	2.759,11 €	2.590,84 €	2.265,84 €	2.915,73 €
Dinero	47.500,00 €	35.774,80 €	35.854,70 €	36.095,57 €	36.500,60 €	37.073,10 €	32.749,62 €	33.667,14 €	34.762,38 €	36.038,88 €	36.905,27 €	38.555,24 €	32.830,78 €
En el banco	47.500,00 €	35.774,80 €	35.854,70 €	36.095,57 €	36.500,60 €	37.073,10 €	32.749,62 €	33.667,14 €	34.762,38 €	36.038,88 €	36.905,27 €	38.555,24 €	32.830,78 €
<b>TOTAL INVERSIONES (ACTIVOS)</b>	<b>50.500,00 €</b>	<b>41.521,73 €</b>	<b>41.565,65 €</b>	<b>41.738,34 €</b>	<b>42.042,37 €</b>	<b>42.480,37 €</b>	<b>39.001,58 €</b>	<b>39.715,60 €</b>	<b>40.571,79 €</b>	<b>41.572,99 €</b>	<b>42.246,10 €</b>	<b>43.546,08 €</b>	<b>38.446,51 €</b>
NECESARIAS PARA COMENZAR A ANDAR													
PATRIMONIO NETO	42.000,00 €	30.912,28 €	30.956,21 €	31.128,90 €	31.432,93 €	31.870,93 €	28.392,14 €	29.106,16 €	29.962,35 €	30.963,55 €	31.636,66 €	32.936,64 €	30.337,07 €
Fondos propios	42.000,00 €	30.912,28 €	30.956,21 €	31.128,90 €	31.432,93 €	31.870,93 €	28.392,14 €	29.106,16 €	29.962,35 €	30.963,55 €	31.636,66 €	32.936,64 €	30.337,07 €
Capital (aportación de los socios)	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €
Resultado del periodo		- 11.087,72 €	- 11.043,79 €	- 10.871,10 €	- 10.567,07 €	- 10.129,07 €	- 13.607,86 €	- 12.893,84 €	- 12.037,65 €	- 11.036,45 €	- 10.363,34 €	- 9.063,36 €	- 11.662,93 €
DEUDAS A LARGO PLAZO	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	3.500,00 €
Préstamo bancario	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
DEUDAS A CORTO PLAZO	2.500,00 €	4.609,44 €	4.609,44 €	4.609,44 €	4.609,44 €	4.609,44 €	4.609,44 €	4.609,44 €	4.609,44 €	4.609,44 €	4.609,44 €	4.609,44 €	4.609,44 €
Préstamo bancario	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
Con el suministrador de energía		2.029,44 €	2.029,44 €	2.029,44 €	2.029,44 €	2.029,44 €	2.029,44 €	2.029,44 €	2.029,44 €	2.029,44 €	2.029,44 €	2.029,44 €	2.029,44 €
Gasto de tráfico de descargas		80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €
Con la Agencia Tributaria		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>50.500,00 €</b>	<b>41.521,73 €</b>	<b>41.565,65 €</b>	<b>41.738,34 €</b>	<b>42.042,37 €</b>	<b>42.480,37 €</b>	<b>39.001,58 €</b>	<b>39.715,60 €</b>	<b>40.571,79 €</b>	<b>41.572,99 €</b>	<b>42.246,10 €</b>	<b>43.546,08 €</b>	<b>38.446,51 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*

**Variación del 75% sobre el escenario negativo****Tabla 20: Resultado del ejercicio en el escenario negativo con variación del 75%**

RESULTADO PREVISTO EJERCICIO 201X		
Ingresos	Euros	%
Ingresos anunciantes	38.224,46 €	92,2%
Ingresos alquileres	3.520,67 €	7,8%
<b>Total ventas del periodo</b>	<b>41.745,13 €</b>	<b>100,0%</b>
<b>Gastos</b>		
Energía eléctrica	12.550,66 €	30,3%
Gasto de tráfico de descargas	960,00 €	2,3%
Amortización de los ordenadores	300,00 €	0,7%
Alquiler	9.500,00 €	22,9%
Seguros	2.544,00 €	6,1%
Publicidad	10.000,00 €	24,1%
Tasas e impuestos	1.200,00 €	2,9%
Gastos financieros	595,00 €	1,4%
Comisiones bancarias	12,75 €	0,0%
Gastos de personal	70.935,00 €	171,2%
<b>Total gastos del periodo</b>	<b>108.597,41 €</b>	<b>262,0%</b>
<b>Resultado previsto</b>	<b>- 66.852,28 €</b>	<b>-162,0%</b>
<b>Impuesto sobre sociedades</b>	<b>13.370,46 €</b>	<b>32,4%</b>
<b>Resultado después de impuestos</b>	<b>- 53.481,82 €</b>	<b>-129,6%</b>

GASTOS FIJOS

GASTOS SEMIVARIABLES

*Fuente: Elaboración propia*

**Ilustración 16: Cuenta de pérdidas y ganancias en el escenario negativo con variación del 75%**

Todos los valores están en euros	TOTAL	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>OPERACIONES CORRIENTES</b>													
<b>Ventas</b>													
Ingresos anunciantes	38.224,46 €	2.850,00 €	2.907,00 €	2.965,14 €	3.024,44 €	3.084,93 €	3.146,63 €	3.209,56 €	3.273,75 €	3.339,23 €	3.406,01 €	3.474,13 €	3.543,62 €
Ingresos alquileres	3.520,67 €	262,50 €	267,75 €	273,11 €	278,57 €	284,14 €	289,82 €	295,62 €	301,53 €	307,56 €	313,71 €	319,99 €	326,39 €
Total ventas del periodo	41.745,13 €	3.112,50 €	3.174,75 €	3.238,25 €	3.303,01 €	3.369,07 €	3.436,45 €	3.505,18 €	3.575,28 €	3.646,79 €	3.719,73 €	3.794,12 €	3.870,00 €
<b>Gastos</b>													
Energía eléctrica	12.550,66 €	1.045,89 €	1.045,89 €	1.045,89 €	1.045,89 €	1.045,89 €	1.045,89 €	1.045,89 €	1.045,89 €	1.045,89 €	1.045,89 €	1.045,89 €	1.045,89 €
Gasto de tráfico de descargas	960,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €
Alquiler	9.500,00 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €	791,67 €
Amortización de los ordenadores	300,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €	25,00 €
Seguros	2.544,00 €	2.544,00 €											
Publicidad	10.000,00 €	10.000,00 €											
Tasas e impuestos	1.200,00 €	1.200,00 €											
Gastos financieros	595,00 €										595,00 €		
Comisiones bancarias	12,75 €	12,75 €											
Gastos de personal	70.935,00 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	10.133,57 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	5.066,79 €	10.133,57 €
Total gastos del periodo	108.597,41 €	20.766,09 €	7.009,34 €	7.009,34 €	7.009,34 €	7.009,34 €	12.076,13 €	7.009,34 €	7.009,34 €	7.009,34 €	7.604,34 €	7.009,34 €	12.076,13 €
Resultado antes de impuestos	- 66.852,28 €	- 17.653,59 €	- 3.834,59 €	- 3.771,10 €	- 3.706,33 €	- 3.640,27 €	- 8.639,67 €	- 3.504,16 €	- 3.434,06 €	- 3.362,55 €	- 3.884,62 €	- 3.215,22 €	- 8.206,12 €
Impuesto sobre beneficios	- 13.370,46 €	- 3.530,72 €	- 766,92 €	- 754,22 €	- 741,27 €	- 728,05 €	- 1.727,93 €	- 700,83 €	- 686,81 €	- 672,51 €	- 776,92 €	- 643,04 €	- 1.641,22 €
Resultado después de impuestos	- 53.481,82 €	- 14.122,87 €	- 3.067,67 €	- 3.016,88 €	- 2.965,06 €	- 2.912,22 €	- 6.911,74 €	- 2.803,33 €	- 2.747,25 €	- 2.690,04 €	- 3.107,69 €	- 2.572,18 €	- 6.564,90 €

*Fuente: Elaboración propia*

**Ilustración 17: Balance de situación en el escenario negativo con variación del 75%**

	DIC 201x-1	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INMOVILIZACIONES	3.000,00 €	2.975,00 €	2.950,00 €	2.925,00 €	2.900,00 €	2.875,00 €	2.850,00 €	2.825,00 €	2.800,00 €	2.775,00 €	2.750,00 €	2.725,00 €	2.700,00 €
Instalaciones y mobiliario	3.000,00 €	2.975,00 €	2.950,00 €	2.925,00 €	2.900,00 €	2.875,00 €	2.850,00 €	2.825,00 €	2.800,00 €	2.775,00 €	2.750,00 €	2.725,00 €	2.700,00 €
Ordenadores	3.000,00 €	2.975,00 €	2.950,00 €	2.925,00 €	2.900,00 €	2.875,00 €	2.850,00 €	2.825,00 €	2.800,00 €	2.775,00 €	2.750,00 €	2.725,00 €	2.700,00 €
ACTIVO CORRIENTE	47.500,00 €	34.528,02 €	31.485,34 €	28.493,47 €	25.553,40 €	22.666,19 €	15.779,45 €	13.001,12 €	10.278,87 €	7.613,83 €	4.531,14 €	1.983,96 €	13.370,45 €
Deudores													
Agencia Tributaria		3.530,72 €	4.297,64 €	5.051,86 €	5.793,12 €	6.521,18 €	8.249,11 €	8.949,94 €	9.636,75 €	10.309,26 €	11.086,19 €	11.729,23 €	13.370,46 €
Dinero	47.500,00 €	30.997,30 €	27.187,71 €	23.441,61 €	19.760,28 €	16.145,01 €	7.530,33 €	4.051,17 €	642,12 €	- 2.695,43 €	- 6.555,05 €	- 9.745,27 €	0,00 €
En el banco	47.500,00 €	30.997,30 €	27.187,71 €	23.441,61 €	19.760,28 €	16.145,01 €	7.530,33 €	4.051,17 €	642,12 €	- 2.695,43 €	- 6.555,05 €	- 9.745,27 €	0,00 €
<b>TOTAL INVERSIONES (ACTIVOS)</b>	<b>50.500,00 €</b>	<b>37.503,02 €</b>	<b>34.435,34 €</b>	<b>31.418,47 €</b>	<b>28.453,40 €</b>	<b>25.541,19 €</b>	<b>18.629,45 €</b>	<b>15.826,12 €</b>	<b>13.078,87 €</b>	<b>10.388,83 €</b>	<b>7.281,14 €</b>	<b>4.708,96 €</b>	<b>16.070,45 €</b>
NECESARIAS PARA COMENZAR A ANDAR													
PATRIMONIO NETO	42.000,00 €	27.877,13 €	24.809,45 €	21.792,58 €	18.827,51 €	15.915,30 €	9.003,56 €	6.200,23 €	3.452,98 €	762,94 €	- 2.344,75 €	- 4.916,93 €	- 11.481,82 €
Fondos propios	42.000,00 €	27.877,13 €	24.809,45 €	21.792,58 €	18.827,51 €	15.915,30 €	9.003,56 €	6.200,23 €	3.452,98 €	762,94 €	- 2.344,75 €	- 4.916,93 €	- 11.481,82 €
Capital (aportación de los socios)	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €
Resultado del periodo		- 14.122,87 €	- 17.190,55 €	- 20.207,42 €	- 23.172,49 €	- 26.084,70 €	- 32.996,44 €	- 35.799,77 €	- 38.547,02 €	- 41.237,06 €	- 44.344,75 €	- 46.916,93 €	- 53.481,82 €
DEUDAS A LARGO PLAZO	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	23.926,39 €
Préstamo bancario	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	26.426,39 €
DEUDAS A CORTO PLAZO	2.500,00 €	3.625,89 €	3.625,89 €	3.625,89 €	3.625,89 €	3.625,89 €	3.625,89 €	3.625,89 €	3.625,89 €	3.625,89 €	3.625,89 €	3.625,89 €	3.625,89 €
Préstamo bancario	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
Con el suministrador de energía		1.045,89 €	1.045,89 €	1.045,89 €	1.045,89 €	1.045,89 €	1.045,89 €	1.045,89 €	1.045,89 €	1.045,89 €	1.045,89 €	1.045,89 €	1.045,89 €
Gasto de tráfico de descargas		80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €
Con la Agencia Tributaria		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>50.500,00 €</b>	<b>37.503,02 €</b>	<b>34.435,34 €</b>	<b>31.418,47 €</b>	<b>28.453,40 €</b>	<b>25.541,19 €</b>	<b>18.629,45 €</b>	<b>15.826,12 €</b>	<b>13.078,87 €</b>	<b>10.388,83 €</b>	<b>7.281,14 €</b>	<b>4.708,96 €</b>	<b>16.070,45 €</b>

*Fuente: Elaboración propia*



## **ANEXO IV:**

A continuación, se expone el balance de situación correspondiente al escenario realista bajo las modificaciones planteadas en el apartado 4.1.2.

Ilustración 18: Balance de situación del modelo alternativo bajo el escenario realista

	DIC 201x-1	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INMOVILIZACIONES	3.000,00 €	2.975,00 €	2.950,00 €	2.925,00 €	2.900,00 €	2.875,00 €	2.850,00 €	2.825,00 €	2.800,00 €	2.775,00 €	2.750,00 €	2.725,00 €	2.700,00 €
Instalaciones y mobiliario	3.000,00 €	2.975,00 €	2.950,00 €	2.925,00 €	2.900,00 €	2.875,00 €	2.850,00 €	2.825,00 €	2.800,00 €	2.775,00 €	2.750,00 €	2.725,00 €	2.700,00 €
Ordenadores	3.000,00 €	2.975,00 €	2.950,00 €	2.925,00 €	2.900,00 €	2.875,00 €	2.850,00 €	2.825,00 €	2.800,00 €	2.775,00 €	2.750,00 €	2.725,00 €	2.700,00 €
ACTIVO CORRIENTE	47.500,00 €	40.361,08 €	41.806,91 €	43.436,90 €	45.254,75 €	47.264,21 €	45.415,69 €	47.819,94 €	50.459,12 €	53.971,63 €	57.153,58 €	61.200,26 €	57.955,28 €
Deudores													
Agencia Tributaria		2.441,28 €	2.086,08 €	1.684,83 €	1.236,62 €	740,50 €	1.208,88 €	614,07 €	- €	- €	- €	- €	- €
Dinero	47.500,00 €	37.919,80 €	39.720,83 €	41.752,07 €	44.018,13 €	46.523,71 €	44.206,80 €	47.205,88 €	50.459,12 €	53.971,63 €	57.153,58 €	61.200,26 €	57.955,28 €
En el banco	47.500,00 €	37.919,80 €	39.720,83 €	41.752,07 €	44.018,13 €	46.523,71 €	44.206,80 €	47.205,88 €	50.459,12 €	53.971,63 €	57.153,58 €	61.200,26 €	57.955,28 €
TOTAL INVERSIONES (ACTIVOS)	50.500,00 €	43.336,08 €	44.756,91 €	46.361,90 €	48.154,75 €	50.139,21 €	48.265,69 €	50.644,94 €	53.259,12 €	56.746,63 €	59.903,58 €	63.925,26 €	60.655,28 €
NECESARIAS PARA COMENZAR A ANDAR													
PATRIMONIO NETO	42.000,00 €	32.234,86 €	33.655,69 €	35.260,68 €	37.053,53 €	39.037,99 €	37.164,47 €	39.543,73 €	42.126,32 €	44.916,33 €	47.441,89 €	50.659,23 €	50.043,25 €
Fondos propios	42.000,00 €	32.234,86 €	33.655,69 €	35.260,68 €	37.053,53 €	39.037,99 €	37.164,47 €	39.543,73 €	42.126,32 €	44.916,33 €	47.441,89 €	50.659,23 €	50.043,25 €
Capital (aportación de los socios)	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €
Resultado del periodo	-	9.765,14 €	- 8.344,31 €	- 6.739,32 €	- 4.946,47 €	- 2.962,01 €	- 4.835,53 €	- 2.456,27 €	126,32 €	2.916,33 €	5.441,89 €	8.659,23 €	8.043,25 €
DEUDAS A LARGO PLAZO	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	3.500,00 €
Préstamo bancario	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
DEUDAS A CORTO PLAZO	2.500,00 €	5.101,22 €	5.101,22 €	5.101,22 €	5.101,22 €	5.101,22 €	5.101,22 €	5.101,22 €	5.132,80 €	5.830,30 €	6.461,69 €	7.266,03 €	7.112,03 €
Préstamo bancario	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
Con el suministrador de energía		2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €	2.521,22 €
Gasto de tráfico de descargas		80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €
Con la Agencia Tributaria		- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	31,58 €	729,08 €	1.360,47 €	2.164,81 €	2.010,81 €
TOTAL PASIVOS	50.500,00 €	43.336,08 €	44.756,91 €	46.361,90 €	48.154,75 €	50.139,21 €	48.265,69 €	50.644,94 €	53.259,12 €	56.746,63 €	59.903,58 €	63.925,26 €	60.655,28 €

Fuente: Elaboración propia

